الجدارات السلوكية
والسمات الشخصية

إعداد

د / تامر محمد خليل








- الاتصال مع الذات
- إدارة الجدارات
- العادات السبع للنجاح
- الابتكار والابداع
- مهارات القيادة المتميزة
- نماذج المرؤوسين وكيفية التعامل معهم

مفهوم الإدارة

الإدارة علم وفن

- **الإدارة علم** : بمعنى أنها مجموعة من المعارف يتم الحصول عليها بطريقة منهجية منتظمة وتحليل موضوعي .

- **الإدارة فن** : بمعنى أنها مهارة في التطبيق تعتمد على القدرة في الأداء والخبرة العملية في التطبيق ، والإبداع والثبات في مواجهة المواقف.

المحتويات

الاتصال مع الذات

إكتشاف الذات نافذة جوهاري

	معلومات أعرفها عن ذاتي	معلومات لا أعرفها عن ذاتي
معلومات يعرفها الآخرون عن ذاتي	**المنطقة المكشوفة** واضحة لي وللآخرين	**المنطقة العمياء** محجوبة عني واضحة للآخرين
معلومات لا يعرفها الآخرون عن ذاتي	**المنطقة المخفية** واضحة لي ومحجوبة عن الآخرين	**المنطقة المجهولة** محجوبة عني وعن للآخرين

نافذة جوهاري للفرد الناجح

معلومات أعرفها عن ذاتي

معلومات لا أعرفها عن ذاتي

معلومات يعرفها الآخرون عن ذاتي

معلومات لا يعرفها الآخرون عن ذاتي

المنطقة المكشوفة أو الحرة

المنطقة العمياء

المنطقة المخفية أو القناع

المنطقة المجهولة أو غير المعروفة

ـ المنطقة الحرة أو المكشوفة Open Area:

تتضمن المنطقة الحرة Free Areaكل شيء يعرفه الفرد عن نفسه وكذلك الآخرون . أي ما نشترك نحن والآخرون في معرفته عن ذواتنا.
وتتضمن قيم الفرد ، مميزاته ، شخصيته ، إدراكه أو ما اسميه «الظاهر».
عموماً كلما صَغُرت مساحة الذات المنفتحة، دلّت علي ضعف وسوء اتصالنا بالآخرين ،
وكلما كبُرت منطقة النشاط الحُر أو منطقة النفس الحُرة الطليقة المنفتحة استطعنا أن نعمل سوياً مع الآخرين بسهولة ويسر ، وتنساب الأفكار والمشاعر، وتتوحد الجهود ، ويجد كل طرف أن   من السهل عليه أن يشارك .

المنطقة العمياء Blind Area:

نحن قد نتحدث بطريقة معينة ، أو بلهجة معينة ، وعلى وجوهنا تعبير ما، نحن لا نرى ذلك التعبير ، ولكن الناس يرونه ويدركونه ، وفي واقع الأمر أن سلوكنا يؤثر في كيف يرانا الناس ، وبالتالي يؤثر في كيفية تعاملهم معنا . يعني ذلك أني أثناء حديثي مع الناس قد أرسل لهم رسائل غير لفظية ، مثل حركات اليد والجلسة وتعابير الوجه ، وهذه الرسائل ستجعلهم يرونني بمنظار ما ، ويقدرون أمراً ما بخصوصي . وقد يخفى الأمر عليّ (لأنني لا أرى ما أفعل).

مثال:

لو قال الفرد جملة معينة في موقف ما وهو لم يقصد بتلك الجملة ما فهمه الاخرون عندها يبدأ التفسير من قبلهم وحسب ما يظنون به .عندها تبدا المشكلة وتتوتر العلاقة فيما بينهم .

المنطقة المخفية أو القناع Hidden Area:

تتضمن ما يعرفه الفرد عن نفسه ولا يُشرك الآخرين في معرفته، لأسباب عرفية أو أخلاقية أو دينية: أخطاؤنا، أسرارنا، أمنياتنا، نقاط ضعفنا، مخاوفنا.. الخ. أو ما أسميه «الباطن».

مثال:

عندما اشعر بألم او بحاجة ماسة إلى البكاء عليّ أن اسيطر على ذلك ولا أظهر ذلك الانفعال أمام الآخرين.

المنطقة غير المعروفة او المجهولة(Unknown Area):

تتضمن المنطقة غير المعروفة الأشياء التي لايعرفها الفرد عن نفسه ، ولا الآخرون يعرفون ذلك ، وهي ماتفسّر سلوك بعض الأفراد سلوكا لايعرفون مسبباته .

مثال :

احد الافراد يخرج من الحفلة ويتعجب الاخرون من خروجه ولا يعرفون السبب في ذلك وعندما يسال عن ذلك يرد عليهم انا لم اعرف لماذا خرجت انذاك.

الخلاصة:

كل منا لديه هذه النوافذ لكن تختلف نسب اتساعها من شخص لآخر.

* كلما كَبُر القِسم المفتوح أو المكشوف كانت علاقاتُكَ كبيرة.

* كلما كَبُر القِسم المخفي كانت علاقاتك ضعيفة.

* كلما كَبُرت البقعة العمياء فإن ذلك يدل على عدم تقبلك للنصيحة من الآخرين و بعدهم عنك.

* كلما كَبُر القسم المجهول كانت خبرتك بذاتك و بالعالم من حولك ضعيفة .

إدارة الجدارات

عملية الاستفادة المثلى من القدرات والمهارات التي نمتلكها؛ لتحقيق الأهداف التي نسعى إلى تحقيقها، مع المحافظة على تحقيق التوازن بين متطلبات العمل، وبين حاجات النفس والعقل .

م	السمات السلوكية	السلوكيات الدالة عليها
١	**الدافعية**	يعمل بحماس وقد يحتاج في البداية إلى قليل من الحث الخارجي كي يواصل عمله وينجزه.
٢	**الاستقلالية**	يستطيع بأقل توجيه استخدام مصادر المعلومات المتوافرة وتنظيم وقته ونشاطاته ومعالجة المشكلات التي تواجهه معتمدا على نفسه.
٣	**الابتكار**	يبتعد عن تكرار ما هو معروف ويعطي أفكارا وحلولا جديدة وغير مألوفة.
٤	**المرونة**	يستطيع تغيير أسلوبه في التفكير في ضوء المعطيات ولا يتبنى أنماطا فكرية تقليدية.

٥	المثابرة	يعمل على إنجاز المهمات والواجبات بعزيمة وتصميم.
٦	الطلاقة	يعطي عدداً كبيرا من الحلول أو الأسئلة التي تطرح عليه.
٧	حب الاستطلاع	يتساءل حول أي شيء غير مفهوم له، وميال لاستكشاف المجهول.
٨	الملاحظة	يبحث عن التفاصيل والعلاقات وينتبه بوعي لما يدور حوله.
٩	التفكير التأملي	يستطيع الانتقال من عالم المحسوس والواقع إلى عالم التجريد والخيال لمعالجة الأفكار المجردة.
١٠	المبادرة	لا يتردد في اتخاذ موقف محدد، سريع البديهة، لديه اهتمامات فردية.

١١	**النقد**	يمارس النقد البناء، ولا يقبل الأفكار أو البيانات أو التعليمات دون فحصها وتقييمها.
١٢	**المجازفة**	لا يهتم بصعوبة المهمات التي يمكن أن يواجهها لإثبات فكرة أو لحل معضلة حتى لو كانت نتائجها غير مؤكدة.
١٣	**الاتصال**	يستطيع التعبير عن نفسه، ويحسن الاستماع والتواصل مع الآخرين.
١٤	**القيادة**	يظهر نضوجا واتزانا انفعاليا، يحترمه زملائه، ويستطيع قيادة الآخرين عندما يتطلب الأمر ذلك.
١٥	**التعلم**	يتعلم بسرعة وسهولة وتمكن ولديه ذاكرة قوية.

١٦	**الحس بالمسئولية**	يزن الأمور ويتحمل مسئولية أعماله وقراراته.
١٧	**الثقة بالنفس**	واثق من نفسه أمام أقرانه وأمام الكبار ولا يتردد في عرض أفكاره وأعماله.
١٨	**التكيف**	يتكيف بسرعة مع الأماكن والمواقف والآراء الجديدة.
١٩	**تحمل الغموض**	لا يزعجه عدم الوضوح في الموقف ويستطيع التعامل مع المشكلات والمسائل المعقدة التي تحتمل أكثر من معنى أو حل.
٢٠	**اتخاذ القرار**	يستطيع تقييم البدائل على أساس ملائمتها وفاعليتها في حل المشكلة ونتائجها.



خريطة الجدارات
1. اجراء تحليل وظيفي
2. تحديد المقومات الأساسية لبطاقات الوصف الوظيفي
3. تحديد الأدوار الوظيفية والتخلي عن المعلومات غير الضرورية
4. تحديد الجدارات اللازمة للأدوار الوظيفية المختلفة
5. استخدام نتائج التحليل الوظيفية
6. ترجمة الأفكار إلى عناوين رئيسية محددة بدقة
7. تطوير خريطة جدارات
8. تحديد الجدارات التي تحتاج التدريب والتطوير
9. اعداد قاموس الجدارات
10. تحدد الفجوات والعمل على علاجها
11. قياس فاعلية التدريب
12. أعداد تخطيط الموارد البشرية بالمؤسسة
13. ربط تقييم الوظائف بتقييم أداء العاملين

سمات قادة التغيير وإدارة الجدارات

	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧
اتجاه النتائج متوقع بـ: - العزيمة - حب المعرفة	ينجز المهام	يعمل لتحسين الأشياء	يحقق الأهداف	يتجاوز الأهداف	يحسن من ممارسات وأداء الشركة	يعيد تصميم الممارسات لنتائج متطورة	يحول نموذج العمل
الاتجاه الإستراتيجي متوقع بـ: - بعد النظر - حب المعرفة	يتفهم المسائل العاجلة	يحدد الخطة في إطار الإستراتيجية الكبرى	يقوم بإعداد أولويات لسنوات متعددة	يحدد إستراتيجية متعددة السنوات للمجال الخاص	يقوم بتعديل إستراتيجية العمل في عدة مجالات	يقوم باستحداث إستراتيجية ذات أثر عالي للشركة	يقوم بتطوير ووضع إستراتيجية ناجحة للشركة
التعاون والتأثير متوقع بـ: - المشاركة - العزيمة - حب المعرفة	يستجيب للطلبات	يدعم الزملاء	يشارك بفعالية مع الزملاء	يحفز الآخرين للعمل معه	يسهل التعاون والعمل مع المجموعة	يؤسس لثقافة تعاونية	يصيغ شراكات تحولية
قيادة الفريق متوقع بـ: - المشاركة - حب المعرفة	يوجه العمل	يقوم بشرح ما هو المطلوب فعله ولماذا	يأخذ المدخلات من الفريق	يحث على التزام الفريق	يشجع الفرق على العمل بصورة مستقلة	يحفز الفرق المختلفة على الأداء العالي	يؤسس لثقافة الأداء العالي
تطوير القدرات التنظيمية متوقع بـ: - المشاركة - بعد النظر - حب المعرفة	يدعم جهود التطوير	يشجع الآخرين على التطوير	يدعم بفعالية نمو أعضاء الفريق	يؤسس لقدرات الفريق بصورة منهجية	يدعم التطوير خارج الفريق	يؤسس للقدرات التنظيمية	يغرس الثقافة التى ترتكز على إدارة الموهبة
قيادة التغيير متوقع بـ : - المشاركة - العزيمة - بعد النظر - حب المعرفة	يتقبل التغيير	يدعم التغيير	يحدد الحاجة للتغيير	يقوم بعمل الحاجة الملحة للتغيير	يحرك ويدفع الآخرين للقيام بالتغيير	يقود القوة الدافعة للتغيير	يغرس ثقافة التغيير
تفهم السوق متوقع بـ: - المشاركة - بعد النظر - حب المعرفة	يعرف السياق العاجل	يعرف أساسيات السوق العامة	يقوم بتقصي حركة السوق والعميل	يتفهم السوق بعمق	يستحدث رؤى حول مستقبل السوق	يحدد فرص الأعمال الناشئة	يهتم بتحول الصناعة
الشمولية متوقع بـ: - المشاركة - بعد النظر - حب المعرفة	يتقبل الآراء المختلفة	يتفهم الرؤى المختلفة	يدمج وجهات النظر الآخرى	يعمل بصورة جيدة ما بين في المجموعات المختلفة	يسهل المشاركة بين الجماعات	يزيد من تنوع الموظفين إستراتيجياً	يستحدث ثقافة الشمولية

القدرة على التكييف	
تعديل سلوكيات العمل بكفاءة وفاعلية بناءً على معلومة جديدة، أو تغيير الظروف أو / و اختلاف البيئات.	
السلوكيات الدالة	▪ يدرك تأثير التغير على عمله
	▪ يتكيف عمله حسب الظرف
	▪ يتكيف مع العديد من التغيرات
	▪ يتكيف مع التغيرات الكبيرة والمعقدة و/أو المتكررة
	▪ يتكيف مع استراتيجيات المنظمة

التفكير التحليلي	
ترجمة وربط وتحليل المعلومة من أجل فهم القضايا.	
السلوكيات الدالة	■ تحليل وربط المعلومة
	■ تحديد العلاقات الجوهرية
	■ تحليل علاقات معقدة
	■ تطبيق تحليل عميق
	■ تطبيق نظام مفصل لتحليل قضايا متنوعة في المنظمة.

قيادة التغيير	
إدارة وقيادة وتسهيل عملية التغيير والتحول ومساعدة الآخرين للتعامل مع أثارها.	
السلوكيات الدالة	▪ جعل الآخرين واعيين بالتغير
	▪ التشديد على أهمية التغير الإيجابي
	▪ إدارة عملية التغيير
	▪ ربط مبادرات التغيير بأهداف المنظمة
	▪ ريادة التغيير

<table>
<tr><th colspan="2">التركيز على العميل</th></tr>
<tr><td colspan="2">تحديد وتلبية احتياجات العميل الحالية والمستقبلية بالإضافة إلى تقديم خدمات متميزة للعملاء الداخليين والخارجيين.</td></tr>
<tr><td rowspan="5">السلوكيات الدالة</td><td>▪ الإجابة على استفسارات العميل</td></tr>
<tr><td>▪ بناء علاقات إيجابية مع العميل</td></tr>
<tr><td>▪ التوقع والتكييف مع احتياجات العميل</td></tr>
<tr><td>▪ تشجيع ثقافة التركيز على العميل</td></tr>
<tr><td>▪ الاهتمام بالتوجه الإستراتيجي للتركيز على العميل</td></tr>
</table>

الاتصال	
الاستماع للآخرين والتواصل معهم بأسلوب فعال يشجع الاتصال المفتوح.	
السلوكيات الدالة	▪ الاستماع وعرض المعلومة بوضوح
	▪ تشجيع الاتصال باتجاهين
	▪ التكيف في الاتصال مع الآخرين
	▪ إيصال رسائل معقدة
	▪ الاتصال بشكل إستراتيجي

<table>
<tr><th colspan="2">إدارة النزاعات</th></tr>
<tr><td colspan="2">**منع وإدارة و أو حل النزاعات.**</td></tr>
<tr><td rowspan="5">**السلوكيات الدالة**</td><td>▪ التعرف على النزاع</td></tr>
<tr><td>▪ تحديد النزاع القائمة</td></tr>
<tr><td>▪ توقع وتحديد المصادر النزاع المحتملة</td></tr>
<tr><td>▪ تحديد إستراتيجيات حل النزاعات القائمة والمحتملة</td></tr>
<tr><td>▪ خلق بيئة يتم فيه حل النزاعات بالشكل المناسب</td></tr>
</table>

التطوير المستمر	
تحديد نقاط القوة والضعف الفردية والاحتياجات التطويرية وتغيير الظروف لتعزيز أداء الفرد والمنظمة.	
السلوكيات الدالة	■ تقييم ومراقبة الفرد لنفسه للمحافظة على الكفاءة الشخصية
	■ البحث عن تطوير الكفاءة الشخصية في الوضع الحالي
	■ البحث عن فرص التعلم تتعدى المتطلبات الحالية
	■ ربط التطور الشخصي بأهداف المنظمة
	■ ربط التعلم الشخصي بالتغير المتوقع في إستراتيجية المنظمة

التفكير الإبداعي	
السلوكيات الدالة	▪ الاعتراف بالحاجة لطرق جديدة
	▪ تعديل الطرق الحالية
	▪ التعرف على طرق جديدة
	▪ خلق مفاهيم جديدة
	▪ رعاية الإبداع

<table>
<tr><th colspan="2">صنع واتخاذ القرار</th></tr>
<tr><td colspan="2">صنع و اتخاذ القرارات وحل المشكلات المتضمنة مستويات مختلفة من التعقيد وعدم الوضوح والمخاطرة.</td></tr>
<tr><td rowspan="5">السلوكيات الدالة</td><td>▪ صنع القرارات المبنية بشكل كلي على التعليمات</td></tr>
<tr><td>▪ صنع القرارات من خلال تفسير التعليمات</td></tr>
<tr><td>▪ صنع القرارات في أوضاع يكون فيها مدى لتفسير التعليمات</td></tr>
<tr><td>▪ صنع قرارات معقدة في غياب للتعليمات</td></tr>
<tr><td>▪ صنع قرارات تتسم بدرجة عالية من الخطورة في أوضاع معقدة وغير واضحة.</td></tr>
</table>

تطوير الآخرين	
تشجيع تطوير الآخرين من خلال خلق بيئة داعمة للأداء المتميز والتطور المهني.	
السلوكيات الدالة	▪ مشاركة الخبرة مع الآخرين
	▪ دعم التطور الفردي
	▪ دعم التعلم المستمر والتطوير
	▪ تقديم فرص للتطوير
	▪ خلق بيئة للتعلم المستمر والتطوير

التأثير	
الحصول على الدعم و إقناع الآخرين للتقدم بأهداف المنظمة.	
السلوكيات الدالة	▪ استخدام الحقائق و المعلومات المتوفرة للإقناع
	▪ التكيف بعقلانية للتأثير على الآخرين
	▪ إثبات الفائدة من الأفكار
	▪ بناء تحالفات وعلاقات استراتيجية وشبكات عمل
	▪ تصميم إستراتيجيات تأثير معقدة

المبادرة	
تحديد والتعامل مع القضايا بطريقة تفاعلية ومثابرة، و انتهاز الفرص التي تظهر.	
السلوكيات الدالة	▪ التعرف القضايا الحالية
	▪ التعرف على القضايا وشيكة الحدوث
	▪ لا تصرف بشكل مناسب في حالة الأزمة
	▪ النظر إلى المستقبل
	▪ تشجيع روح المبادرة في الآخرين

<table>
<tr><th colspan="2">بناء العلاقات</th></tr>
<tr><td colspan="2">بناء والحفاظ بفاعلية على علاقات العمل و أو بناء شبكة من جهات الاتصال لتحقيق أهداف المنظمة.</td></tr>
<tr><td rowspan="5">السلوكيات الدالة</td><td>▪ الدخول إلى مصادر المعلومة</td></tr>
<tr><td>▪ بناء اتصالات هامة</td></tr>
<tr><td>▪ البحث عن علاقات عمل جديدة للفرد وللغير.</td></tr>
<tr><td>▪ توسيع علاقات الأعمال بشكل إستراتيجي</td></tr>
<tr><td>▪ خلق فرص بناء العلاقات</td></tr>
</table>

الوعي التنظيمي والبيئي	
فهم الأعمال والهيكل والثقافة التنظيمية بالإضافة إلى للقضايا السياسية والاجتماعية والاقتصادية لتحقيق النتائج.	
السلوكيات الدالة	▪ فهم الهيكل التنظيمي الرسمي
	▪ فهم الهيكل التنظيمي والثقافة غير الرسمية
	▪ العمل بشكل فعال في البيئات الخارجية
	▪ فهم السياسات والقضايا التنظيمية والتأثيرات الخارجية
	▪ العمل بفاعلية في بشكل موسع في بيئات سياسية وثقافية واجتماعية

<table>
<tr><th colspan="2">عمل الشراكات</th></tr>
<tr><td colspan="2">البحث عن وبناء التحالفات الإستراتيجية والتعاون من خلال شراكات لتعزيز الأهداف التنظيمية.</td></tr>
<tr><td rowspan="5">السلوكيات الدالة</td><td>▪ العمل بفاعلية مع الشراكات</td></tr>
<tr><td>▪ إدارة الشراكات الموجودة</td></tr>
<tr><td>▪ البحث عن فرص بناء شراكات</td></tr>
<tr><td>▪ تسهيل الشراكات</td></tr>
<tr><td>▪ وضع التوجه الإستراتيجي لعمل الشراكات</td></tr>
</table>

<table>
<tr><th colspan="2">التخطيط والتنظيم</th></tr>
<tr><td colspan="2">تحديد المهام والنشاطات الضرورية لتحقيق الأهداف والتأكد من الاستخدام الأمثل للموارد لتحقيق تلك الأهداف.</td></tr>
<tr><td rowspan="5">السلوكيات الدالة</td><td>▪ تخطيط المهام وتنظيم العمل الخاص</td></tr>
<tr><td>▪ تطبيق مبادئ التخطيط لتحقيق أهداف العمل</td></tr>
<tr><td>▪ تطوير الخطط لوحدة الأعمال</td></tr>
<tr><td>▪ دمج وتقييم الخطط لتحقيق أهداف الأعمال</td></tr>
<tr><td>▪ التخطيط والتنظيم على المستوى الإستراتيجي</td></tr>
</table>

التوجه نحو النتائج	
تركيز الجهود الشخصية لتحقيق نتائج منسجمة مع الأهداف التنظيمية.	
السلوكيات الدالة	▪ الاجتهاد لتحقيق توقعات العمل
	▪ تحقيق التوقعات المحددة بانتظام
	▪ يفوق التوقعات المحددة
	▪ البحث عن تحديات هامة
	▪ يواصل التميز على مستوى المنظمة

أدارة المخاطر	
تحديد وتقييم وأداره المخاطر عند محاولة تحقيق النتائج.	
السلوكيات الدالة	▪ تحديد المخاطر المحتملة
	▪ تقبل مخاطر محسوبة
	▪ تقبل مخاطر هامة بصورة فردية
	▪ تصميم إستراتيجيات للتعامل مع المبادرات التي تحمل مخاطر عالية
	▪ تقديم التوجيه التنظيمي المناسب فيما يتعلق بالمخاطرة

إدارة الموارد	
التأكد من الاستخدام الكفأ والفعال للموارد والأصول من موارد مالية أو بشرية أو حقوق ملكية لمعلومات المنظمة.	
السلوكيات الدالة	▪ استخدام الموارد بكفاءة
	▪ التأكد من الاستخدام الكفؤ للموارد
	▪ الرقابة على استخدام الموارد
	▪ تطبيق الأنظمة اللازمة للتأكد من استخدام الموارد
	▪ التأكد من الإدارة الإستراتيجية للموارد

إدارة الضغوط	
الحفاظ على الكفاءة عند مواجهة الضغوط.	
السلوكيات الدالة	▪ العمل بظروف تتسم بمستوى منخفض من الضغوط
	▪ التأقلم مع مستويات ضغط عالية بصورة مؤقتة
	▪ التعامل مع ضغوطات مطولة
	▪ توظيف إستراتيجيات إدارة الضغوط
	▪ التعامل مع الضغوط التي تؤثر بالمنظمة

فرق العمل	
العمل بتعاون مع الآخرين لتحقيق الأهداف المشتركة والنتائج الإيجابية.	
السلوكيات الدالة	▪ المشاركة كعضو بالفريق
	▪ تعزيز عمل الفريق
	▪ إتقان القيادة في فرق العمل
	▪ الإفادة في فرص فرق العمل
	▪ بناء الجسور بين فرق العمل

قيادة الفريق	
قيادة ودعم الفريق لتحقيق النتائج.	
السلوكيات الدالة	▪ إبقاء الفريق على إطلاع
	▪ التأكد من تلبية احتياجات الفريق وأعضاءه
	▪ التأكد من مدخلات عضو الفريق
	▪ تمكين الفريق
	▪ إلهام أعضاء الفريق

الجدارة الاولى - Achievement Oriented:

التركيز على الانجاز

ماذا تعنى هذه الجدارة :

تحديد وانجاز الأهداف التى تمثل تحدياً

السلوكيات التي تؤكد توفر الجدارة الوظيفية لدى المرشح
• الترسيخ لأهداف قصيرة وطويلة الأجل تمثل تحدياً. • أخذ المبادرة ، الاستمرار فى العمل على المهام ، ومتابعة إنجاز الأهداف . • المجازفات المدروسة • التغلب على العقبات و مقاومة التغيير . • الدخول فى منافسة صحيحة .
الأسئلة التي يتم طرحها على المرشح للتأكد من توفر الجدارة الوظيفية لديه • أخبرنى عن أكثر إنجاز تشعر بالفخر لتحقيقه ولماذا؟ • ما هى المجازفات التى كنت على استعداد لأخذها للوصول إلى الأهداف التى وضعتها لنفسك؟ • صف أهدافك المستقبلية و الخطوات التى تخطط للقيام بها للوصول إلى هذة الأهداف؟ • صف مشروعاً بادرت به وتحملت مسؤوليته و الذى كان له أثر كبير على قسمك؟

الجدارة الثانية القدرة على التحليل - Analytical Ability

ماذا تعنى هذه الجدارة :

تقييم و تحليل عدد واسع من المعلومات المتنوعة و التوصية بمسار عمل محدد.

السلوكيات التي تؤكد توفر الجدارة الوظيفية لدى المرشح

- تبنى مفاهيم و سبل و أنظمة جديدة .
- فحص و تفسير عدد واسع من البيانات/ المعلومات ومن ثم وضع التوصيات و اتخاذ القرارات.
- تحديد المعايير المرتبطة بالمهمة والأهداف المنشودة
- تطوير استنتاجات بناءاً على التركيز على النتائج.
- توقع المشكلات و الفرص و الإحتياجات الخاصة بالشركة والبناء التأسيسى.
- تنظيم الأفكار و المعلومات بطريقة مبتكرة.

الأسئلة التي يتم طرحها على المرشح للتأكد من توفر الجدارة الوظيفية لديه

- أخبرنى عن مرة طلبوا منك فيها تقييم لموقف ما و أوصيت بتبنى منهجية جديدة. ما هى العوامل التى وضعتها فى الإعتبار عندما حللت البيانات .
- أعطنى مثالاً عن مشكلة عمل محتملة توقعتها وقمت بحلها. وما هى التدابير التى اتخذتها للحول دون تحول الوضع إلى مشكلة فى المستقبل؟
- كيف تبقى نفسك متماشياً مع الإتجاهات الجديدة فى منطقة خبرتك؟

الجدارة الثالثة : مهارات التواصل (الشفهية & التحريرية) - Communication Skill (Oral & Written)

ماذا تعني هذه الجدارة :

أخذ المبادرة لإيصال الخطط و المعلومات الدقيقة و المحدثة إلى المرؤوسين و زملاء العمل و الإدارة . التعبير عن الأفكار بشكل واضح شفهياً وتحريرياً . سماع و فهم آراء الأخرين .

السلوكيات التي تؤكد توفر الجدارة الوظيفية لدى المرشح

- الكتابة بطريقة منظمة ودقيقة.
- كتابة النتائج بشكل واضح وصحيح نحوياً.
- الظهور كشخصية على علم تام وواثقة من المعلومات المطلوب إيصالها .
- مشاركة المعلومات مع الأخرين لمساعدتهم على أداء وظائفهم ، والسعي للحصول على المعلومات من الأخرين.
- حساس تجاه مستويات التواصل المطلوبة للتعامل مع مختلف مستويات المتلقين.
- حسن الإستماع و التحدث بوضوح و بشكل مباشر.
- عقد إجتماعات فعالة.

الأسئلة التي يتم طرحها على المرشح للتأكد من توفر الجدارة الوظيفية لديه

- عند التواصل مع الأخرين فعموماً ماذا تفعل ...تكتب مذكرة ، تكلمهم ، أم تتحدث معهم شخصياً؟
- أخبرنى عن موقف رد إليك أحدهم واحداً من تقاريرك بسبب أنه لم يفهمه . ماذا فعلت حينها؟
- ما هى الدورات التدريبية التى درست فيها التواصل ، الكتابة الإحترافية فى الأعمال ، أو مهارات التحدث الفعال إلخ.؟
- صف موقفاً ساعدتك فيه قدرتك على الإنصات على التواصل بشكل أفضل؟
- هذه الوظيفة تتطلب منك قضاء وقت أطول فى الكتابة ، فكيف يصف مديرك المباشر مهاراتك التحريرية؟

الجدارة الرابعة : الإبداع Creativity

ماذا تعنى هذه الجدارة :

تطوير أفكار جديدة وإبتكار حلول للمشكلات

السلوكيات التي تؤكد توفر الجدارة الوظيفية لدى المرشح

- تحدى الإجراءات الحالية لتطوير بدائل أخرى.
- السعى نحو طرق لتحسين جميع جوانب الوظيفة.
- عمل عصف ذهنى لتطوير المقترحات و الأفكار الجديدة.
- تطوير منهجيات متنوعة أو حلولاً للمشكلة.

الأسئلة التي يتم طرحها على المرشح للتأكد من توفر الجدارة الوظيفية لديه

- أعطنى مثالاً عن حل فريد وأصيل ابتكرته لمشكلة مؤخراً قد واجهتها فى عملك.
- اخبرنى عن موقفاً كنت مبدعاً فيه وابتكرت طرقاً جديدة فى التفكير.
- صف موقفاً ابتعدت فيه عن الطريقة النمطية فى التفكير و ابتكرت حلاً إبداعياً .

الجدارة الخامسة مهارات صناعة القرار - Decision-Making Skills

ماذا تعنى هذه الجدارة :

صناعة القرار و إبداء الحكم و الإدراك الواقعى للقضايا .

السلوكيات التي تؤكد توفر الجدارة الوظيفية لدى المرشح

- تحديد الغرض و الأهداف.
- جمع وتحليل البيانات لتطوير الحلول المنطقية.
- إشراك المرؤوسين و الأخرين في صناعة القرارات ، إن كان هذا من المناسب.
- وضع الخيارات البديلة فى الإعتبار و تقييم أثرها و توقع المشكلات المحتملة.
- تنفيذ القرارات و تقييم النتائج.

الأسئلة التي يتم طرحها على المرشح للتأكد من توفر الجدارة الوظيفية لديه

- ما هو الأسلوب الذى تتخذه فى صناعة القرارات ؟
- صف بالتفصيل موقفاً احتجت فيه تدريبك وخبراتك فى صناعة قرار يتطلب حكماً سليماً.
- ما هو أصعب قرار للعمل اضطررت لأخذه؟
- أخبرنى عن موقف أشركت فيه أخرين فى عملية صناعة القرار.
- فى وظيفتك السابقة ما هو القرار الذى استغرق منك أطول وقت لحين أن اتخذته ؟ و لماذا كان صعباً؟

الجدارة السادسة : التركيز على التنوع - Diversity Orientation

ماذا تعنى هذه الجدارة :

إدراك و تثمين مزايا التنوع فى الأشخاص و الأفكار و الثقافات . تشجيع التنوع كوسيلة لدعم إنتاجية المجموعة .

السلوكيات التي تؤكد توفر الجدارة الوظيفية لدى المرشح

- التعامل مع كل شخص فى القسم كفرد له حاجات و مشكلات فردية.
- الحفاظ على الثقة بالنفس لدى الأخرين و دعمها.
- استيعاب حاجات و أولويات الأخرين و الإستجابة لها.
- تقييم الفوارق بين أعضاء الفريق.
- التعامل بمبدا المساواة و رفض أى تحيز أو ممارسات عنصرية.
- يعطى الجميع فرصاً متساويه من وقته.

الأسئلة التي يتم طرحها على المرشح للتأكد من توفر الجدارة الوظيفية لديه

- كيف تقيم الفوارق التى يجلبها العاملين على العمل ؟
- ما هى المزايا التى رأيتها فى تغيير ديمغرافية بيئة العمل؟
- كيف تكيفت مع القوى العاملة المتغيرة؟
- أعطنى مثالاً عن الكيفية التى تدير بها العاملين بطرق مختلفة ولكن على قدم المساواة؟

الجدارة السابعة: المرونة - Flexibility

ماذا تعنى هذه الجدارة :

إدراك الأحداث الغير متوقعة و الإستجابة لها و الإستعداد للقيام بكل ما يلزم لتحقيق النتائج المنشودة.

السلوكيات التي تؤكد توفر الجدارة الوظيفية لدى المرشح

- التعامل بنجاح مع الأحداث الغير متوقعة
- التعامل مع عدة مشروعات فى نفس الوقت.
- تعديل الأسلوب السلوكى و أسلوب التواصل لإكتساب المدراء ، و الزملاء ، و الرفقاء ، و العملاء ، و الموردين.
- التكيف جيداً مع التغيير و دعمه .
- القدرة على تسهيل الأمور و الإبتعاد عن التعقيد والفوضى.

الأسئلة التي يتم طرحها على المرشح للتأكد من توفر الجدارة الوظيفية لديه

- صف وقتاً كلفك فيه مديرك بمشروع عاجل بالرغم من أنه لديك أولويات مهمة ؟ كيف تشعر وكيف كانت استجابتك؟
- اشرح موقفاً عدلت فيه من سلوكك و أسلوبك لإكتساب تعاون فريق عمل المشروع.
- أخبرنى عن موقف حيث كنت قادراً على التعامل مع موظفاً يصعب التفاهم معه.

الجدارة الثامنة المبادرة - Initiative

ماذا تعنى هذه الجدارة :

السعى الجدى وراء الفرص لتحقيق المشاركة الفعالة بدلاً من التقبل السلبى للأوضاع. أخذ الإجراء للوصول إلى ما وراء الأهداف و ضروراتها . القيام بعمل .

السلوكيات التي تؤكد توفر الجدارة الوظيفية لدى المرشح

- السعى بجدية نحو إيجاد حلول للمشكلات قبل أن يطلب منه ذلك أو دون انتظار توجيه من الاخرين.
- طرح أسئلة عن الكيفية التى تمت بها عملية ما و اقتراح تغييرات.
- إبداء جهود لتطوير الذات.
- السعى لتقلد مسؤوليات مرتبطة بالوظيفة إضافية.
- التطلع لطرق جديدة للمشاركة فى العمل.

الأسئلة التي يتم طرحها على المرشح للتأكد من توفر الجدارة الوظيفية لديه

- أخبرنى عن مشروع ابتكرته بنفسك و ما الذى حفزك لتدشينه به؟
- أعطنى مثالاً عن الكيفية التى أجريت بها التغيير فيما يتعلق بالعمل ، ولماذا قمت بالتغيير وكيف كانت النتائج؟
- أخبرنى عن أفكار أو مقترحات جديدة قدمته لمديرك المباشر فى وظيفتك الحالية ، وقد لاقت موافقته ولماذا؟
- ما الذى تفعله ويعد مختلفاً عن أى شخص أخر يقوم بوظيفتك؟

الجدارة التاسعة المهارات الشخصية - Interpersonal Skills

ماذا تعنى هذه الجدارة :

التأسيس لعلاقات تتسم بالإنتاجية والتعاون مع المرؤوسين ، زملاء العمل ، و الإدارة . استيعاب حاجات وأولويات الأخرين و الإستجابة لها . حل النزاعات بطرق إيجابية.

السلوكيات التي تؤكد توفر الجدارة الوظيفية لدى المرشح

- حل النزاعات بطرق إيجابية
- اعطاء التعليقات و السعى وراء الأراء التى ستزيد من إنتاجية العاملين.
- التعامل مع السلوكيات المتنوعة للأفراد فى المجموعة من أجل زيادة إنتاجية المجموعة ككل.
- الحفاظ على ثقة الأخرين فى أنفسهم ودعمها.
- إدراك نقاط القوة و الضعف في شخصيته وشخصيات الأخرين.

الأسئلة التي يتم طرحها على المرشح للتأكد من توفر الجدارة الوظيفية لديه

- أعطني مثالاً عن موقف تعرضت فيه لنزاع مع قسم أخر. كيف قمت بحله؟
- صف مشكلة صعبة تتعلق بعلاقات موظف وقد تدخلت فيها و كيف قمت بإدارة المشكلة؟
- اشرح موقفاً كان عليك فيه إبداء المواساة أو التعاطف مع أحدهم.
- صف الوقت الذى ركزت فيه على تنوع الفريق أو المجموعة التى تعمل معها و كيف أثرت على إنتاجية هذه المجموعة؟

الجدارة العاشرة : التحفيز الوظيفى - Job Motivation

ماذا تعنى هذه الجدارة :

الحفاظ على أعلى مستوى من الإهتمام و الحماس تجاه مسؤوليات الوظيفة . و عرض سجل حافل من مبادرات البدء بالنفس و تحفيز الذات

السلوكيات التي تؤكد توفر الجدارة الوظيفية لدى المرشح

- يفخر بالوظيفة و يحفز الشعور بالرضا عنها.
- يفترض أنه من يملك عمله لينجز المهمة.
- يشعر بالحماس عند التعامل مع المشروعات التى تنطوى على تحدى.
- متوجه نحو الهدف ، و يهتم بإنجازه و القيام به على أفضل وجه.
- يضع الخطط ويتبعها بحزم.

الأسئلة التي يتم طرحها على المرشح للتأكد من توفر الجدارة الوظيفية لديه

- أعطنى مثالاً عن أعظم شعوراً اختبرته بالإنجاز.
- لكل وظيفة إحباطاتها و مشكلاتها . وضح بمثال ظروف وظيفية محددة ، مهام أو تكليفات التى لم تشعر بالرضى عنها؟ وماذا فعلت حينها؟
- ما الشئ الذى أعطاك أقوى شعور بالإنجاز فى..........................؟
- ما الذى جعل الوظيفة ممتعة بالنسبة لك ؟
- ما الأمر الذى يقضى على التحفيز فى وظيفة ما؟

الجدارة الحادية عشر القدرة على التقدير السليم - Judgment

ماذا تعنى هذه الجدارة :

تقييم مسارات العمل البديلة و اتخاذ القرارات التى تعكس البيانات الحقيقية و التى تعتمد على الفرضيات العقلانية و المنطقية التى تضع موارد المؤسسة فى الإعتبار.

السلوكيات التي تؤكد توفر الجدارة الوظيفية لدى المرشح

- صناعة قرارات معتبرة من خلال أخذ البدائل فى الإعتبار.
- مراعاة الأثر على باقى المناطق فى المؤسسة.
- موازنة البدائل واختيار الحلول العملية.
- تقييم القرار لرؤية ما إن كان مرضياً للخطط على المدى الطويل.

الأسئلة التي يتم طرحها على المرشح للتأكد من توفر الجدارة الوظيفية لديه

- صف قراراً اتخذته حديثاً و عرف العملية التى أدت بك إلى اتخاذ ذاك القرار ؟ ماذا كانت المصادؤ التى استندت عليها لإتخاذ هذا القرار؟ و ما هى الأمور التى اتخذتها فى الإعتبار؟
- أعطنى مثالاً عن قرار جيد قد اتخذته خلال الستة أشهر الأخيرة ؟ وماذا كانت البدائل ؟ ولماذا كان قراراً جيداً ؟
- ماذا كان أصعب قرار كان يتعين عليك أخذه فى وظيفتك الحالية؟ أخبرنى عنه .
- أعطنى مثالاً عن الوقت الذى كان يجب عليك فيه أن تطلب المساعدة من مديرك فى مشروع أو موقف .

الجدارة الثانية عشر القيادة - Leadership

ماذا تعنى هذه الجدارة :

استخدام الأساليب و الطرق الشخصية لإرشاد الأفراد أو المجموعات نحو تحقيق النتائج

السلوكيات التي تؤكد توفر الجدارة الوظيفية لدى المرشح

- تطوير الرؤية فيما يتعلق بالأهداف التى تنطوى على تحديات و معدل النمو ، و التقدم و إيصالها للأخرين.
- تحفيز الأخرين للعمل معاً نحو أهداف مشتركة.
- النجاح فى اكتساب التعاون فى المواقف التى لا يكن للفرد سلطة مباشرة فيها.
- العمل بفاعلية فى المجموعات متعددة الوظائف.
- تقلد الأدوار القيادية أيام الدراسة و فى العمل و المجتمع.

الأسئلة التي يتم طرحها على المرشح للتأكد من توفر الجدارة الوظيفية لديه

- اسرد موقفاً حيث اكتسبت تعاون أشخاص من خارج مؤسستك ليس لك عليهم سلطة مباشرة . أين كانت تكمن التحديات ؟ وكيف تغلبت عليها؟
- هل قمت أبداً بإعداد بيان مهمة لقسمك ؟ و كيف أنجزته؟
- صف الدور الذى تلعبه عادة فى حالة وجود فريق مكلف بمهمة؟

الجدارة الثالثة عشر مهارات الإدارة - Management Skills

ماذا تعنى هذه الجدارة :

تحفيز و تدريب و تطوير الأيدى العاملة على اختلافها و توفير بيئة تشجع على الإنجاز و النمو.

السلوكيات التي تؤكد توفر الجدارة الوظيفية لدى المرشح

- تفويض العمل للأخرين بنجاح و الإعتراف بالإنجازات.
- الإستجابة الإيجابية للأفكار و المقترحات الخلاقة من المرؤسين.
- تسوية مشكلات العاملين بسرعة وحسم.
- إيصال الخطط و المعلومات إلى العاملين بطريقة مناسبة ومفصلة.
- تشجيع روح الفريق و التعاون داخل القسم.
- تحمل مسؤولية العمل ضمن إطار الميزانية .
- توجيه نقد مستمر وبناء.
- تحقيق التوازن فيما يتعلق بالنتائج و المواعيد النهائية ،و المهام ، و الأشخاص.

الأسئلة التي يتم طرحها على المرشح للتأكد من توفر الجدارة الوظيفية لديه

- كيف قد يصفك فريق عملك كمدير؟ ماذا ليقولون عن نقاط قوتك ؟ وعن فرصك في التحسن؟
- كيف تصف نفسك كمدير؟
- اشرح مشكلة للعاملين تعاملت معها حديثاً ؟ وكيف كانت النتيجة؟
- كيف تقوم بإيصال التغييرات التى تطرأ على المؤسسة و المعلومات الأخرى إلى العاملين معك؟
- ما هى السبل التى تتبعها لإنجاز المشروعات التى تضيف قيمة إل قسمك؟
- أعطنى مثالاً عن مشكلة الأداء فى قسمك ؟ وكيف قمت بإدارتها؟

الجدارة الرابعة عشر القدرة على الإقناع - Persuasiveness

ماذا تعنى هذه الجدارة :

استخدام الأنماط الشخصية المناسبة و الطرق للحصول على الموافقة أو القبول لفكرة ، خطة ، نشاط أو منتج.

السلوكيات التي تؤكد توفر الجدارة الوظيفية لدى المرشح

- الحصول على الموافقة على خطة أو فكرة من خلال التركيز على مزايا المقترح المقدم بالنسبة للمتلقين.
- اقناع الأشخاص على اختلاف مستوياتهم ، ووظائفهم ، أو خلفياتهم باستخدام اساليب ومنهجيات شخصية متنوعة.
- القدرة على الإرتجال والتفكير السريع.
- القدرة على بيع الأفكار بالرغم مما تواجهه من مقاومة.

الأسئلة التي يتم طرحها على المرشح للتأكد من توفر الجدارة الوظيفية لديه

- عندما تقدم على اقناع الأخرين بأفكارك ، فما هى المهارات و القدرات الشخصية التى تستخدمها؟
- اشرح موقفاً تسبب فيه حماسك بإقناع شخص أو عدة أشخاص بوجهة نظرك؟
- أخبرنى عن أصعب تجربة "مبيعات" مررت بها و اشرح الخطوات التى اتخذتها للحصول على الموافقة؟
- أعطنى مثالاً عن موقف لم توفق فيه فى بيع فكرتك إلى العميل و غيرت منهجيتك لإكتساب الدعم.

الجدارة الخامسة عشر : مهارات التخطيط والتنظيم - Planning and Organizing Skills

ماذا تعنى هذه الجدارة : وضع مسار العمل للذات أو للأخرين بهدف إنجاز هدف معين.

السلوكيات التي تؤكد توفر الجدارة الوظيفية لدى المرشح

- تطوير الخطط للوصول إلى الأهداف .
- تحديد الموارد اللازمة لإنجاز الأهداف.
- تسوية الأولويات المتشابكة وإنجاز العمل فى الوقت المناسب.
- استخدام قائمة المهام ، و التقويم ، وبعض أشكال أدوات التخطيط.
- الحفاظ على التوازن و الوعى بحالة جميع المشروعات.
- توقع العقبات و تطوير طرق التغلب عليها.
- تطوير خطط قصيرة وطويلة الأجل .

الأسئلة التي يتم طرحها على المرشح للتأكد من توفر الجدارة الوظيفية لديه

- كيف تتأكد من أنك قد حققت أهدافك؟
- أعطني مثالاً عن مشروع تم إسناده إليك ، وكيف أنجزته؟
- كيف قمت برتيب مسؤولياتك اليومية ، الأسبوعية ، وزما إلى ذلك حسب أولويتها؟
- أعطني مثالأص عن وقت تداخلت فيه أولوياتك و كيف أنجزتها في الوقت المناسب؟
- أخبرنى عن الوقت الذى استخدمت فيه مهاراتك التنظيمية لخلق بيئة عمل منتجة؟
- ما هو الجزء الأبرز من التخطيط للمشروعات و الإدارة التى تستمتع بها في وظيفتك الحالية؟

الجدارة السادسة عشر : مهارات العرض والتقديم - Presentation Skills

ماذا تعنى هذه الجدارة :

التعبير عن النفس بأسلوب واضح ودقيق أثناء التعامل مع فرد أو مجموعة

السلوكيات التي تؤكد توفر الجدارة الوظيفية لدى المرشح

- الحضور بأسلوب ممتلئ بالثقة و الحماس أياً كان التعامل مع مجموعة صغيرة أو كبيرة من الناس.
- يبدى معرفة صحيحة بالموضوع.
- يعمل على إيصال المعلومة بأسلوب واضح و دقيق و منطقى.
- الحصول على موافقة الجمهور و القدرة على استيعاب المستويات المطلوبة للتواصل.
- استخدام الوسائط السمعية – البصرية لدعم العروض التقديمية.

الأسئلة التي يتم طرحها على المرشح للتأكد من توفر الجدارة الوظيفية لديه

- تحدث عن أسلوبك في العرض.
- ما هي الخطوات التي تقوم بها قبل القيام بعرض توضيحي ؟ وكيف تقوم بالإعداد له؟
- ما هو أكثر العروض التقديمية نجاحاً بالنسبة لك؟ لماذا؟
- ما هو معدل تقديمك لعرض توضيحي؟ و لمن تقدمه؟
- صف عرضاً توضيحياً حيث يجب عليك إقناع الجمهور بفكرة ، خدمة ، أو تغيير.
- أخبرني عن موقف كان عليك فيه تقديم معلومات تقع خارج نطاق مسؤولياتك.
- أخبرني عن موقف لم يسر فيه العرض التقديمي على النحو الصحيح و كيف أنقذت الموقف؟

الجدارة السابعة عشر : مهارات حل المشكلات - Problem Solving Skills

ماذا تعني هذه الجدارة :

اكتشاف و تعريف المشكلات من خلال جمع المعلومات ذات الصلة التي تؤدي بدورها إلى التوصل لحلول بديلة.

السلوكيات التي تؤكد توفر الجدارة الوظيفية لدى المرشح

- تحديد المشكلة و السبب ورائها.
- عصف ذهني للحلول المحتملة.
- تحديد الشروط التي يجب توافرها في الحلول.
- تقييم مسارات عمل بديلة.
- تحديد مجموعة الأفراد الرئيسين المنوطين بتقييم الحلول للمشكلة.
- تنفيذ الحلول و تقييم النتائج.

الأسئلة التي يتم طرحها على المرشح للتأكد من توفر الجدارة الوظيفية لديه

- هل تستخدم أسلوباً معيناً في حل المشكلات ؟ اشرح من فضلك.
- اشرح مشكلة قمت بحلها حيث استخدمت مهاراتك في التقصي للوصول إلى لُب المشكلة؟
- أعطني مثالاً عن مشكلة تعاملت معها و أصابتك بالإحباط ؟ اشرح لماذا ؟ وماذا فعلت حيالها؟
- إلى أي مدى تتمتع بالإستقلالية في عملية حل المشكلات ؟ ومتى يتدخل مديرك؟
- اشرح مشكلة قمت باكتشافها واشرح كيف حصلت على الموافقة و الدعم من الأفراد الرئيسيين عندما توصلت إلى حلول.

الجدارة الثامنة عشر بناء الفريق/ العمل الجماعي - Team Building/Team Work

ماذا تعني هذه الجدارة :

تعزيز التعاون داخل القسم و في التعاملات مع الأقسام الأخرى . تثمين الإختلافات بين أعضاء الفريق و القدرة على إدارة مجموعات العمل من خلال التاثيرات المختلفة.

السلوكيات التي تؤكد توفر الجدارة الوظيفية لدى المرشح

- تشجيع المشاركة المفتوحة و التواصل داخل القسم و المؤسسة.
- مشاركة المعلومات ذات الصلة مع جميع أعضاء الفريق.
- التكيف مع الأنماط السلوكية للأشخاص من أجل الوصول إلى الأهداف المنشودة للفريق.

- توفير الفرص اللازمة للمرؤوسين للمشاركة فى فرق المشروعات ، والقوى العاملة وما إلى ذلك لأغراض التنمية.
- تشجيع روح الفريق داخل و خارج المؤسسة و الشراكة مع المجموعات الأخرى.

<u>الأسئلة التي يتم طرحها على المرشح للتأكد من توفر الجدارة الوظيفية لديه</u>

- ما الذى يميز مجموعة العمل الخاصة بك أو قسمك عن الباقين فى المؤسسة؟
- أخبرنى عن فريق إنجاز مهمة أو مشروع حيث كنت عضواً فيه ، والدور الذى لعبته فى تلك المجموعة.
- أعطنى مثالاً عن موقف صعب احتجت فيه إلى التعامل بانتظام مع قسم أخر وكيف تعاملت مع الوضع؟

الجدارة التاسعة عشر : إدارة الوقت Time Management

ماذا تعنى هذه الجدارة : إدارة مسؤوليات متنوعة بطريقة مناسبة وفعالة

السلوكيات التي تؤكد توفر الجدارة الوظيفية لدى المرشح

- الإعداد الفعال لقائمة مهام يومية واستخدامها.
- تخصيص وقت للتخطيط و للتفكير ورسم خريطة المهام.
- ترتيب المهام حسب الأولوية.
- إدارة الوقت الذى يقضيه فى حضور الإجتماعات.
- التحكم فى الأشياء التى تتسبب فى انقطاع العمل.

<u>الأسئلة التي يتم طرحها على المرشح للتأكد من توفر الجدارة الوظيفية لديه</u>

- ما هى الطرق أو الأساليب التى تتخذها التى تساعدك على إدارة وقتك؟
- صف كيف تدير الأمور بحيث تحدث توازناً بين إنجاز المشروعات و حضور الإجتماعات.
- كيف تتعامل مع انقطاعات العمل بحيث تضمن إنهاء المشروع فى الوقت المناسب؟
- صف موقفاً كان لديك فيه عدة مشروعات لإنهائها وكيف وضعت أولويات أعباء العمل .
- فى وظيفتك الحالية ، ما الذى يحد من قدرتك على إدارة الوقت ؟ و كيف تعمل مع هذة القيود؟

العادات السبع لأكثر الناس فاعلية لستيفن كوفي

فكر بعقلية اكسب وكسَب.

ابدأ والنهاية في ذهنك.

كن إيجابيا مبادراً.

شحذ الذات والتطوير المستمر

تكامل مع الآخرين.

اسع أن تفهم قبل أن تُفهم.

ابدأ بالأهم قبل المهم.

الفاعلية

TO DO RIGHT THINGS

أداء الأعمال الصحيحة

تحقيق أهداف

الكفاءة

TO DO THINGS RIGHT

أداء الأعمال بطريقة صحيحة

الاستخدام الامثل للموارد

الكفاءة والفاعلية

أداء الأعمال الصحيحة بطريقة صحيحة

أي مدى ما تحقق من أهداف
بالاستخدام الامثل للموارد المتاحة

القيادة الفعالة:

هي عملية **ابتكار** الرؤية علي المدي البعيد، وصياغة الهدف ووضع الاستراتيجية وتحقيق التعاون واستنهاض الهمم لتحقيق الأهداف.



9م

المحتويات



تعريف القيادة

هي القدرة على التوجيه من أجل تحقيق هدف معين من خلال الآخرين.

*تعتمد على التأثير والقبول


تقوم القيادة بدور أساسي في توجيه العمل
الإداري نحو تحقيق أهداف المنظمة.

نظرية Y ونظرية X

الموظفون يكرهون العمل ولابد من اجبارهم

كسالى ولا يتحملون المسئولية

لا يمكنهم قبول المسئولية

يحتاجون الى ضبط ومراقبة



نظرية Y ونظرية X

Y

التخيل والابداع موزعة بالتساوى بين الناس

يحبون العمل ويتحملون المسئولية

يتم الثقة فيهم ليعملوا بأنفسهم

يعملون على تحقيق اهداف التنظيم لتحقيق الرضا الذاتي

المهارات الادارية

الإدارة العليا	الفكرية
الإدارة التنفيذية	الإنسانية
الإدارة التخصصية	الفنية

الاساليب المختلفة للإدارة

- الإدارة بالأهداف
- الإدارة بالنتائج
- الإدارة بالأزمات
- الإدارة بالتمكين
- الإدارة بالتفويض
- الإدارة بالتحفيز
- الإدارة بالمنافسة
- الإدارة بالمشاركة
- الإدارة بالمعرفة
- الإدارة بالشفافية
- الإدارة بالذكاء الوجداني

المحتويات

قاعدة كونفوشيوس (فيلسوف صيني)

قل لي وسوف أنسى

أرني ولعلي أتذكر

أشركني وسوف أفهم

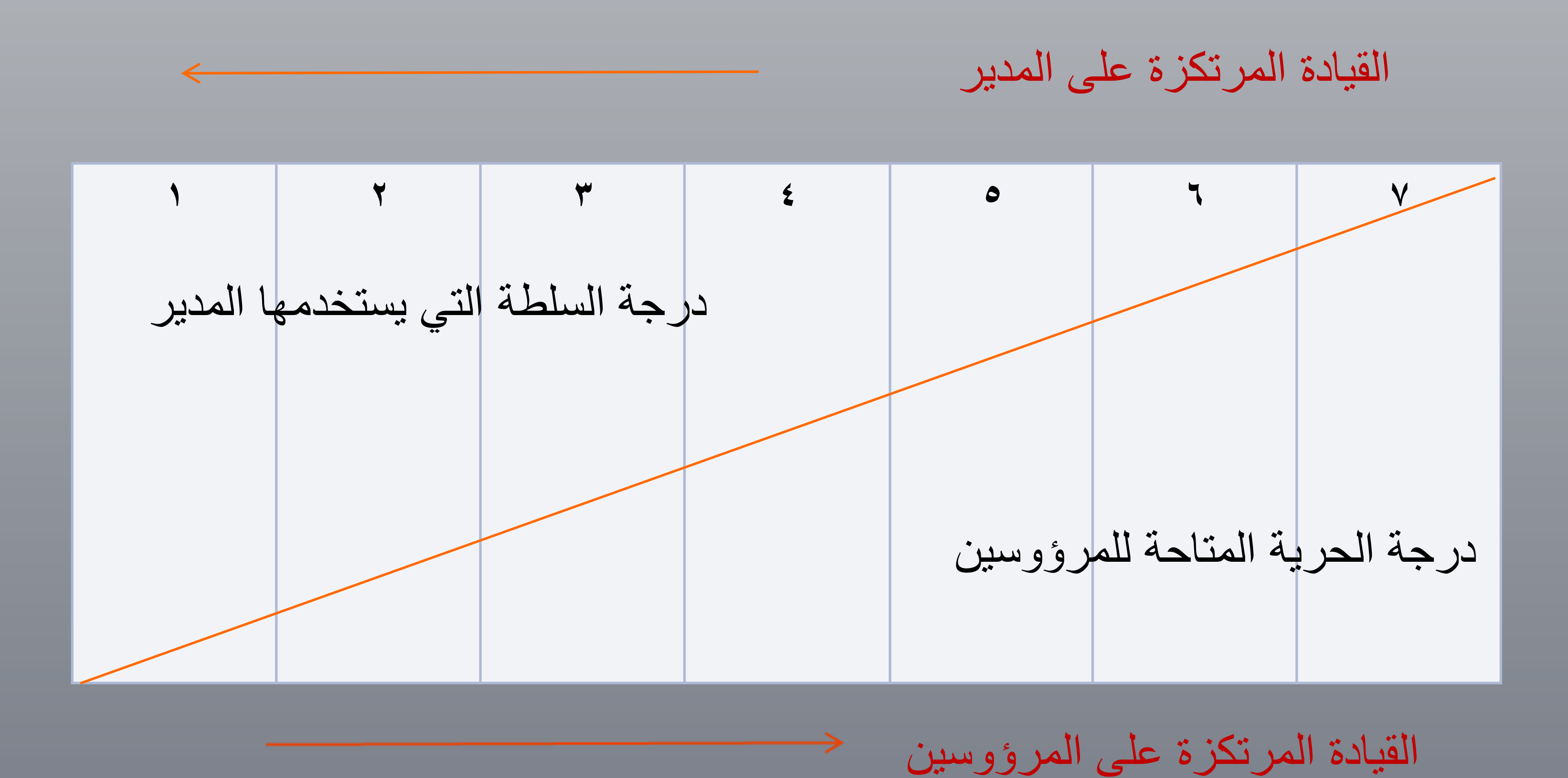




النظريات الحديثة في القيادة

- نظرية سلسلة السلوك.
- نظرية القيادة الفعالة.
- دراسات جامعة أوهايو والشبكة الإدارية.
- نظرية دورة الحياة للقائد.
- نظرية الطريق إلى الهدف

أولا : نظرية سلسلة السلوك



ثانياً: نظرية القيادة الفعالة (الموقفية)

مهتم بتنفيذ المهمة

سلطوي

قائد دكتاتوري

مهتم بالعلاقات

متساهل

قائد ديمقراطي

ثالثاً: دراسات جامعة أوهايو
الشبكة الإداريـة

(١،٩)
إدارة النادي

(٩،٩)
إدارة الفريق

(٥،٥)
الإدارة المعتدلة

(١،١)
الإدارة المتساهلة

(٩،١)
الإدارة السلطوية

الاهتمام بالأفراد: ١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ ٨ ٩

الاهتمام بالإنتاج: ١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ ٨ ٩

رابعاً: نظرية دورة الحياة للقائد

تقترح النظرية أن سلوك القائد يتحرك كالتالي:

خامساً: نظرية الطريق إلى الهدف

القيادة الداعمة.

القيادة الموجهة.

القيادة المهتمة بالإنجاز.

قيادة المشاركة.

مهارات القائد

الرؤية الرشيدة.

العاطفة.

المصداقية.

الثقة.

الفضول.

الجرأة.

المحتويات

المهارات الأساسية للقيادة الإدارية المتميزة

* الرؤية

- تحديد الأهداف
- خطط العمل
- اتخاذ القرارات
- إدارة التغيير
- إدارة الوقت
- الذكاء الوجداني
- الاتصال
- التحفيز
- إدارة الأداء
- التفويض
- فريق العمل
- التمكين

أسس الإدارة الناجحة

هل تريد أن تصبح مديرا ناجحاً في إدارتك ؟ ....

لا شك أن إجابتك ستكون



وليست هذه إجابتك فقط بل هي إجابة كل شخص في موضع المسؤولية فمن يا ترى لا يطمح إلى تحقيق الأهداف المرجوة من إدارته ؟ ... إن الإدارة في حد ذاتها مهارة - و أية مهارة - تحتاج إلى من يجيدها و يتقنها وهناك نظريات ودراسات تهتم بهذا الشأن ولكن لا بأس من أن تقرأ هذه الوصايا العشر

المدير الواعي هو الذي يعي بالأسس السليمة للإدارة الناجحة



ابتعد عن الغرور



لا تأتي إلى العمل و كأنك فارس آخر الزمان لتلغي كل الأنظمة و الإجراءات السائدة، فتقول للجميع: (من الآن فصاعدا كل شيء يجب أن يتغير، فأنا المسؤول الأول والأخير).

من المؤكد أن هناك أشياء ستتغير ولكن لا يمكن تغيير كل شيء، لأن هناك أشياء وجدت هكذا لأسباب موضوعية، وريثما تتأكد من الأسباب الكامنة وراء أداء بعض الأعمال بطريقة ما لا تعجبك، فمن المنطقي أن تتريث طويلاً قبل تغيير تلك الطرق.

لا تقطع وعودا زائفة

١. عليك أن تعرف أن الصداقة والإخلاص لا يشتريان بالمال.
٢. لا تقطع وعدا ما لم تكن واثقا من استطاعتك الوفاء به
٣. تقديم الجوائز و المكافآت يجب أن يتم ببطء، هذا إذا كانت المكافآت ضرورية، وذلك بعد أن تستقر أوضاعك، وتعرف حقا إذا كان هناك من يستحق المكافأة.
٤. المكافأة يجب أن تمنح انطلاقا مما قدمه الموظف في الماضي وما سيقدمه في المستقبل.



لا تكن مستبداً

عندما تتصرف باستبداد فإنك تعبر عن ضعفك لا عن قوتك، وعندما تتعامل مع الموظفين كأنهم عبيد فإنك تخلق أعداء أنت بالغنى عنهم، ان أقصى ما يمكنك فعله هو أن تبدأ تغيراً جذرياً، مع أن هذا أيضا لا يعني بالضرورة أنك مدير ناجح، تذكر دائماً أن التعبير عن قوة الحقيقة يتم بأسلوب هادىء وحازم يضمن تنفيذ الأوامر، فإذا ما كنت واثقا من سلطتك فإن الآخرين كذلك .

أترك المحاباة

من أهم صفات المدير الناجح أن يكون عادلاً في معاملته للموظفين، فأنت شخصياً عندما تتعامل مع شخص يحابي الآخرين فإن معنوياتك تنهار، كما أن اهتمامك بالعمل يتلاشى و سوف يصيبك الإحباط، فلماذا تبذل كل الجهد إذا كان إنجازك سينيب بالنهاية نحو المقربين من المدير.
إن طبيعتنا كبشر أن ننتشي بالمديح و التقدير، نحن نحب الشعور بالتميز والتقدير، وإذا ما فقدنا هذه الأشياء فإننا قد نتردد في إضاعة وقتنا وإهدار طاقاتنا في جهود لا تلقى جزاء وشكراً.

لا تتكلم قبل أن تفكر

بوجود أعداد كبيرة من الموظفين ينصتون إلى كل كلمة تقولها، من السهل عليك أن تنسى أنهم ربما يستجيبون لسلطتك عليهم، و ليس لذكائك و كفاءتك، ومن السهل أيضا أن يضللك إصغاؤهم وطاعتهم ولا سيما إذا كنت في بداية المطاف عصبياً. فليقتصر كلامك في البداية على الضرورة القصوى، لأن مرؤسيك و رؤساءك أيضا يسجلون كل تصرفاتك غير المسؤولة التي قد تصدرعنك، هذه الأفعال قد تصبح جزءأ من صورتك أمام الآخرين، وربما دامت نتائج ذلك إلى مالا نهاية .

لا تعق العمل

الكلمة الشائعة لهذه التعبير هي تفويض السلطة، فقد تجد نفسك تحاول القيام بكل شيء، ربما بسبب التوتر و قلة الخبرة، أو ببساطة لأنك لا تثق بمعنوياتك.
و هكذا و بسرعة فائقة ستجد أكداساً من المذكرات فوق مكتبك تنتظر الاعتماد، كما سيتأخر اتخاذ القرارات المناسبة، و سيتراكم العمل لتصبح إدارتك هي عنق الزجاجة في الشركة.
ليست هذه مشكلتك وحدك، فكل مدير قلق على عمله يغمره شعور عارم بالمسؤولية بحيث يبدو له من الأسهل و الأجدى أن يؤدي عمله بنفسه بدلاً من تعليم الآخرين كيفية أدائه .

لا تهرب من المسؤولية

من أهم مبادئ الإدارة أن تتحمل مسؤولية الأخطاء وتنسبها إلى نفسك و أن تنسب الإنجازات و الأداء الناجح إلى معاونيك، لأن المدير الذي يحاول إلقاء اللوم على الآخرين و تحميلهم المسؤولية لن يخسر ثقتهم فقط، بل واحترامهم أيضاً.

إن الإخلاص سلاح ذو حدين ... و عليك أن تتذكر دائماً أن الخير يعم وأن الشر يخص.

لا تتورط في نوبات غضب

إنه من غير الحكمة والرزانة أن تفقد شعورك، فتصرخ و تصيح ضارباً المكتب بقبضتك، أو أن تقذف ما تقع عليه يداك، إن الآخرين لن ينظروا إلى ما تقوم به على أنه قوة وصرامة، بل يعتبرونه ضرباً من الجنون وقلة الحيلة، إنك بمثل هذا التصرف تجبر الموظفين على إخفاء الأخبار السيئة والمشكلات الكبيرة عنك، تجنباً لغضبك الجارف، و ستكون آخر من يعلم دائماً، وبعد فوات الأوان.

إن مهمتك الأساسية هي أن تحل المشكلات لا أن تزيدها، وهذا يتطلب صبراً عظيماً وكثيراً من ضبط النفس، ونحن هنا لا نطالبك بأن تكون ملاكاً، ولا نحرمك من أن تعبر عن نفسك، فهناك مواقف تجبرك على إظهار الإحباط و خيبة الأمل، و لكن يجب أن ينصب تعبيرك هذا على المواقف والأشياء نفسها، و ليس على ما حولك حتى ولو ارتكبوا بعض الأخطاء.

لا تتمتع بامتيازات شخصية

كمدير جديد تجد نفسك فجأة قادرا على المجيء متأخراً، أو المغادرة متأخراً، أو الغياب أكثر من ساعة في فترة الغذاء، أو إجراء اتصالاتك الشخصية من مكتبك، كما قد تكون مأخوذا بمكانتك الجديدة أو بسلطاتك الواسعة، فتحاول ممارسة هذه السلطات بأشكالها المتعددة.
لكن عليك أن تعلم أن جميع العيون مسلطة عليك، فأنت مثال حي لكل من يعمل معك، وإذا لم تكن قدوة فلن يتبعك أحد، كما أنه ليس لك أن تتوقع من الآخرين بذل قصارى جهدهم، إذا لم تكن معهم لتحفزهم على ذلك.
إذا عملت بوقت أكبر وبجهد أكثر لتنجز كل الأعمال في وقتها، فإن كل الذي حولك سيتوقع أنك تتوقع مثل هذا العطاء منهم، وأن أحد لن ينال رضاك أو الترقية مالم يعمل بنفس الروح العالية.

وازن بين مصلحة المؤسسة ومصلحة الموظفين

عليك أن تسير على خيط رفيع يفصل بين مصلحة المؤسسة ومصلحة الموظفين، فإذا ما ملت إلى مصلحة المؤسسة لأن مصلحتك الوظيفية فيها، فإن الموظفين قد يعتبرونك وصولياً، أما إذا تعاملت بابتذال وليونة مع الموظفين، فسيكون من الصعب عليك أن تحتفظ بنفوذك.

عليك أن لا تنقص أبداً من قدر مؤسستك، فتخبر موظفيك مثلاً بأنك تنتظر الفرصة للانتقال إلى مؤسسة أخرى، واحذر أن تكشف للموظفين الكثير من خصوصياتك وعلاقاتك خارج العمل، وإنه لمن المؤسف حقاً أن علاقات الزمالة السابقة بينك و بين موظفيك لا يمكن أن تستمر بعد ترقيتك، فأنت الآن مديرهم وعليك أن تتقبل الواقع الجديد، وتترك مسافة ولو محدودة بينك وبينهم.

الفرق بين

المدير الناجح

و

المدير الغير ناجح







المدير الناجح: يتعامل مع الأفراد على أنـهم بشر.

المدير الغير ناجح: يتعامل معهم على أنـهم آلات.





المدير الناجح: كلامه لطيف.

المدير الغير ناجح: كلامه سيء.





المدير الناجح: يريد أفراداً يقترحون ويطورون.

المدير الغير ناجح: يريد أفراداً يرضخون للأوامر ولا يناقشون.

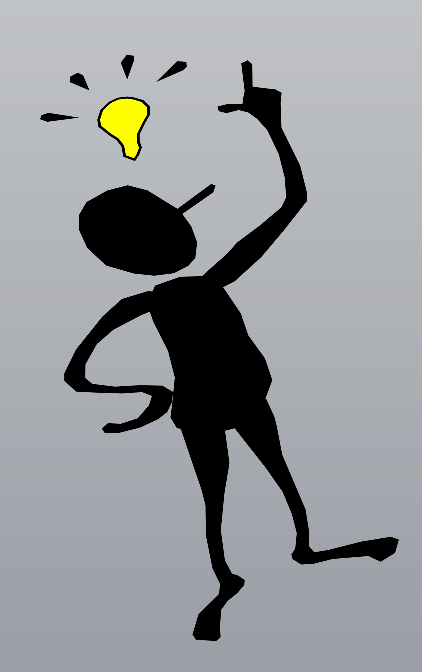




المدير الناجح: همه تطوير العمل.

المدير الغير ناجح: همه البقاء على كرسيه.





المدير الناجح: **يثير الأفكار.**

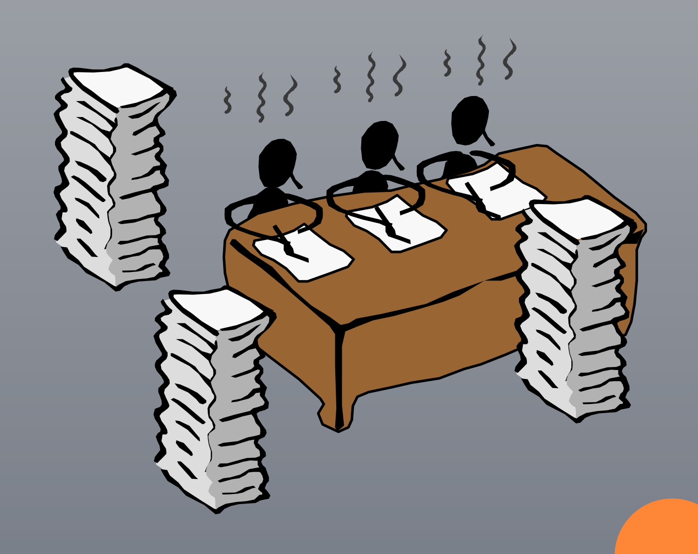
المدير الغير ناجح: **يثير الاعصاب الأعصاب.**





المدير الناجح: يوجهك وفق قدراتك.

المدير الغير ناجح: يوجهك على مزاجه.





المدير الناجح: يهتم بسماع رأيك في العمل.

المدير الغير ناجح: يهتم بسماع رأيك في شخصه.





المدير الناجح: يعاملك حسب حالتك النفسية .

المدير الغير ناجح: يعاملك حسب حالته المزاجية.

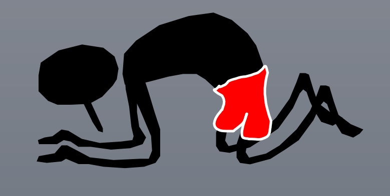




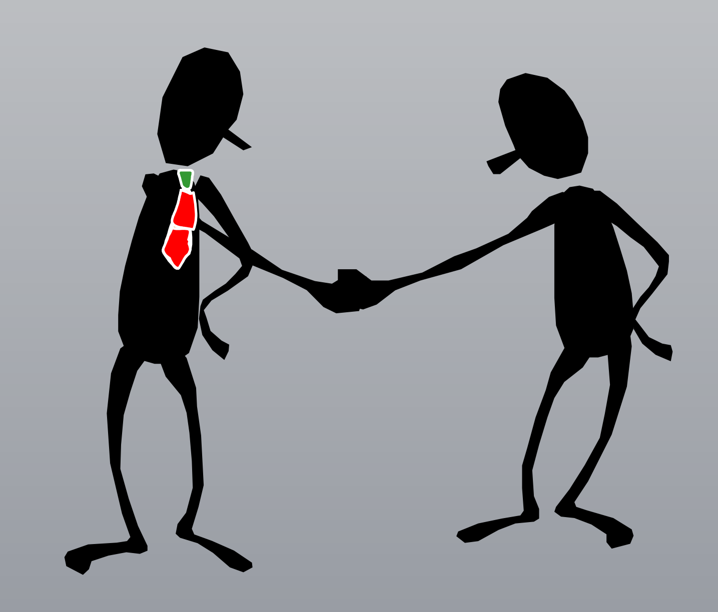
المدير الناجح: يساعدك في أخذ إجازة.

المدير الغير ناجح: ترجاه وتتوسل إليه للحصول على إجازة





المدير الناجح: يسمع منك.



المدير الغير ناجح: يملي عليك.



المدير الناجح: يتابعك.



المدير الغير ناجح: يتصيد لك الاخطاء.





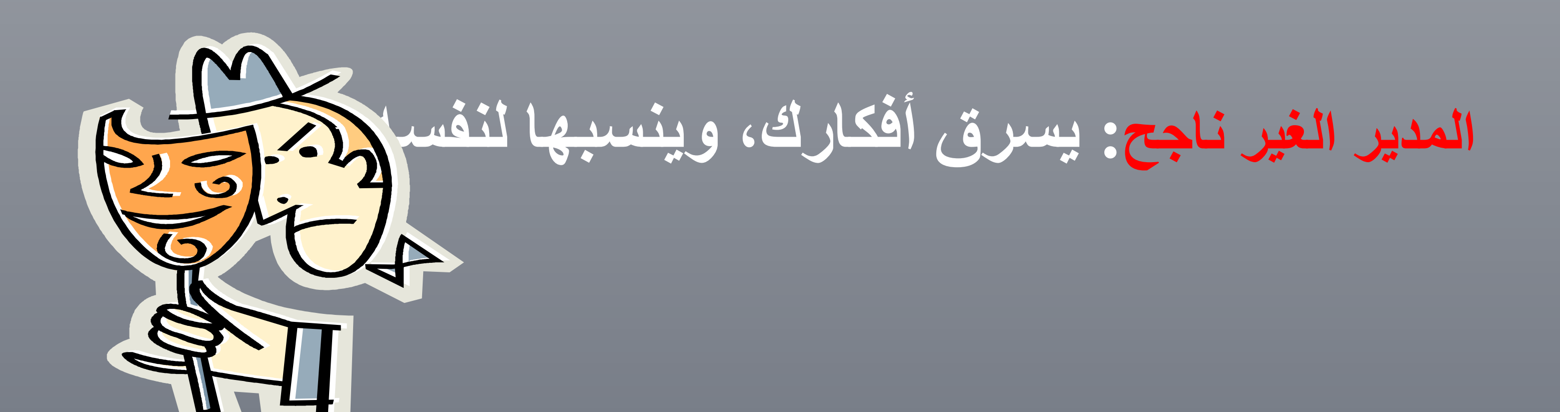
المدير الناجح: يشكرك أمام زملائك.

المدير الغير ناجح: يحب أن تشكره أمام غيره.





المدير الناجح: يطور أفكارك، وينسبها إليك



المدير الغير ناجح: يسرق أفكارك، وينسبها لنفسه



المدير الناجح: العمل معه ممتع.

المدير الغير ناجح: العمل معه ممل ومنفر.



مدير ناجح في لحظة تفكير

- ليس معنى أنني المدير أنني أذكى القوم.
- القدوة.
- لن أستطيع قيادة الناس بدفعهم من الخلف.. إذًا يجب أن أسير أمامهم.
- إن اعترافي بأخطائي فضيلة.
- لن أكون دبلوماسيًا ناجحًا إذا واجهت رئيسي بأخطائه.
- أنا لست أهم من الموظفين.. أنا فقط أكبرهم مسؤولية.
- الصعود على أكتاف الآخرين.. معناه السقوط من أعلى.
- مقياس النجاح الصحيح هو ما تعلمته من الفشل لا مما حققته من نجاح.
- المستفيد الأول من وجود موظف أذكى مني هو أنا لأنه منافس حقيقي يجعلني أكثر ذكاءً.

ما هو تأثيري في الناس الذين أقودهم؟ وما هو تأثيري في الناس خارج العمل؟ هذا ما ينبغي أن يشغلني لا لانني مدير فحسب**!!**

من فنون التعامل

- الابتسامة.(وتبسمك في وجه أخيك صدقة).
- السلام .
- إنزال الناس منازلهم.
- الصفح وعدم الحقد.
- المناداة بأحب الأسماء.
- الاهتمام بالمظهر.

من فنون التعامل

- اصنع ألفة مع من تحاوره من خلال:
- التنفس.
- نبرة الصوت.

الحركات وتعبيرات الجسم

من فنون التعامل

- تقدير الناس.
- لا تكثر اللوم.
- التشجيع والتقدير.
- الزيارة.
- السماحة في التعامل.
- لا تتعصب لرأيك.
- البدء من نقاط الاتفاق.

الصفات العشر للقيـادة الناجحة

الصفات العشر

الصفة الأولى: السعي للتميز

الصفة الثانية: تحديد الأهداف

الصفة الثالثة: ترتيب الأولويات

الصفة الرابعة: التخطيط

الصفة الخامسة: التركيز

الصفة السادسة: إدارة الوقت

الصفة السابعة: القدوة

الصفة الثامنة: البراعة الإتصالية

الصفة التاسعة: التفكير الإيجابي

الصفة العاشرة: التوازن

بماذا يجب ان نهتم!!!

100

الأهمية

مهم

غير مهم

مهم غير عاجل خطط (2)	مهم وعاجل أنجز (4)
غير مهم غير عاجل أجل (1)	عاجل وغير مهم فوض (3)

0

غير عاجل

عاجل

100

الضرورة

نماذج المرؤوسين
وكيفية التعامل معهم

- **تمرين :**
- اذكر اسم شخصية معينة تتفق مع هذه الصفات :
- ١: ....دائما يلتزم بالمواعيد
- ٢: .... يميل إلى الدقة بشكل كبير
- ٣: .... عادة ما يتأخر عن المواعيد والاجتماعات
- ٤: .... يداوم على الاتصال بالآخرين
- ٥: .... يحب المرح ويكره الروتين
- ٦: .... لا يحب أن يغضب أحدا

المتفرد (الباحث عن النتائج)

أوصافه

- يهتم بالنتائج.
- عملي.
- مبادر.
- سريع الرد.
- يقبل التحديات.
- واضح ومباشر.
- لا يحب التفاصيل الكثيرة.
- غير صبور.
- حاسم.

المتفرد (الباحث عن النتائج)

أوصافه

- ١٠.واثق من نفسه.
- ١١.صريح.
- ١٢.يفضل الكلام على الإنصات.
- ١٣.نادرًا ما يتردد في التصحيح والتغيير والتعديل أو حتى المواجهة.
- ١٤.يفكر في الموقف القائم

تابع المتفرد (الباحث عن النتائج)

كيفية التعامل معه

- كن واضحًا
- كن محددًاً.
- اختصرً.
- لا تحتاج إلى مقدمات بل ادخل في صلب الموضوع وتكلم بكل إيجاز ممكن ومباشرة.
- لا تتحايل عليه.
- إعطاء أجوبة مختصرة ومباشرة.

تابع المتفرد (الباحث عن النتائج)

كيفية التعامل معه

- ٨. طرح الأسئلة الباحثة عن (ماذا) وليس الباحثة عن (كيف).
- ٩. أعطه النتيجة النهائية.
- ١٠.عند تحفيزه أعطه الشيء الواقعي أو المادي فلا تكفي معه الكلمات فقط.
- ١١.عند الحديث معه من الأفضل ألا تذكر له أن ذلك الأمر لن يحصل إلا في المستقبل البعيد.

التحليلى (التحليل قبل التنفيذ)

أوصافه

- منزوٍي.
- مقيد.
- منطقي.
- مستمع ويتبع الإجراءات.
- يزن كل الاحتمالات.
- ثابت في غاياته.
- مستقل.
- غير عدائي.
- محافظ.
- مرتب

التحليلى (التحليل قبل التنفيذ)

أوصافه

- مواظب في علاقته مع الآخرين.
- ١٢.حذر جدًا.
- ١٣.يريد أن يعرف لماذا؟
- ١٤.عنيد ومتشبث بحقوقه وآرائه.
- ١٥.يستطيع البقاء بسكون لأوقات طويلة.
- ١٦. يدع الآخرين يأخذون زمام المبادرة الاجتماعية.
- ١٧.الاقتصاد في الإطراء والمدح
- ١٨.يميل إلى التعقل

تابع التحليلى (التحليل قبل التنفيذ)

كيفية التعامل معه

- كن مباشرًا.
- قدم له كثيرًا من الأدلة.
- كن منظمًاً.
- لا تسرع في شرح العملية.
- أن تدعمهم بالأفكار إلى جانب البيانات الدقيقة.
- أن تقدم لهم المبررات المباشرة.

تابع التحليلى (التحليل قبل التنفيذ)

كيفية التعامل معه

- عدم استعجالهم.
- أخبره أنك تحتاج إلى خطته.
- لا تكلفه في آخر الوقت.
- اسأله لماذا؟
- لا تتخط الخطوات.

الودي (الباحث عن الثبات والانسجام)

أوصافه

- مستمع بصدق.
- علاقته فيها دفء وتسهل مصاحبته.
- يستمتع بالاتصالات الشخصية والمسؤولية المشتركة.
- يعمل على تحقيق الأهداف بعد تأسيس الروابط.
- يتجنب المخاطر أو القرارات السريعة إلا إذا حصل على دعم قوي أو معلومات (يتخذ القرارات ببطء)
- يبني العلاقات بعد مرور وقت طويل.
- متعاون مع الآخرين.

الودي (الباحث عن الثبات والانسجام)

أوصافه

- يحب الوضع القائم.
- يثق بالآخرين.
- ١٠.يحافظ على رضا الآخرين.
- ١١.باذل وعطوف.
- ١٢.صبور ومحب للسلام.
- ١٣.حساس لمشاعر الغير، ولهذا يحاول إرضاء الآخرين.
- ١٤.يبدو عليه التواضع والانسجام
- ١٥.يكره الخلاف
- ١٦.صانع سلام

تابع الودي (الباحث عن الثبات والانسجام)

كيفية التعامل معه

- ابدأ بالأمور الشخصية وأظهر المحبة له.
- لا تسيطر على الحوار.
- لا تكن غامضًاً.
- كن صبورًاً.
- لا تضغط عليه ليقرر.
- أن تظهر الاهتمام المخلص بهم.

تابع الودي (الباحث عن الثبات والانسجام)

كيفية التعامل معه

- ٧. أن تؤكد كيف أن أعمالهم ستأمن من الخطر وأخبره بأن بيئته التي يعمل فيها مفعمة بالود.
- ٨.تعامل معه بلطف، وشجّعه.
- ٩.ابتعد عن الخلافات في بيئة العمل.
- ١٠.أنصت له بتفهم ولا تتجاهله أو تحرجه.

التعبيري (الباحث عن الإثارة)

أوصافه

- قد يكون عدائيًا وقد يكون عاطفيًا.
- يرتاح إلى الحديث والعلاقات قبل بدء أي مهمة. (اجتماعي)
- يعتمد على المشاعر للمساعدة في اتخاذ القرار.
- يثار شعوريًا بسهولة.
- لديه قابلية عالية للمشاركة في الرؤى والأحلام.
- لا يحب الرفض وعدم القبول.
- يرغب في أن يعرف (ماذا) أو (متى) أو (كيف).

التعبيري (الباحث عن الإثارة)

أوصافه

- ٨. حماسي ومغامر.
- ٩. يتحاشى القيود والالتزامات.
- ١٠. يبدأ بكثير من المشاريع قبل أن ينهي واحدًا منها.
- ١١. رؤيته تتسم بالجرأة والخيال .
- ١٢. يحب سرد القصص .
- ١٣. لا ينهي المهمة في الوقت المحدد أو يأخرها إلى آخر الوقت

تابع التعبيري (الباحث عن الإثارة)

كيفية التعامل معه

- تحدث عن أموره الخاصة.
- اسأله عن آرائه (أن يعبر عن أفكاره).
- لا تحقر من آرائه.
- لا تخوض في التفاصيل.
- قدم له أفكارًا تجديدية.
- أن توفر لهم التقدير من الشهادات والحوافز ونحوها.
- أن توفر لهم الوقت اللازم لمحادثة ممتعة.
- أخبره أنك تقدر أخباره وأفكاره.
- أعطه الحرية في العمل ورحب بالتغيير.
- ١٠.تجنب الروتين الممل والتفاصيل الدقيقة معه.

مدعي المعرفة

خصائصه

- لا يصدق كلام الآخرين و يبدي دائماً اعتراضه-
متعالي، و يحب السيطرة الكلامية و يميل إلى السخرية -
عنيد، رافض، ومتمسك برأيه-
يفتخر ويتحدث عن نفسه طيلة الوقت-
شكاك، ويرتاب بدوافع الآخرين -
يحاول أن يعلمك حتى عن عملك أنت ..

- كيف نتعامل معه

- تماسك أعصابك و حافظ على هدوئك التام-
تقبل تعليقاته و لكن عليك أن تثابر في عرض وجهة نظرك-
ألجأ في مرحلة ما إلى الإطراء و المدح-
اختر الوقت المناسب لمقاطعته في مواضيع معينة-
لتكن واقعياً معه دائماً -
لا تفكر في الانتقام منه أبداً-
استعمل أسلوب : نعم ...... ولكن

الشخصية العدوانية المستعدة للتشاجر

خصائصه

عدواني و يثير المشاكل -
يمكن إثارته بسهولة-
يتمسك برأيه و يعتمد فقط على نفسه-
عبوس الوجه ، متقلب المزاج و متوتر الأعصاب-
يرفض الآخرين و أفكارهم و يبدي عدم إهتمام-
يستخدم أسلوب الهجوم على الجوانب الشخصية -
يكثر من الصياح لكي يروع الآخرين .....

كيف نتعامل معه ؟

-أصغ إليه جيداً لكي تمتص انفعاله و غضبه
- حافظ على هدوئك دائماً و لا تنفعل
- لا تأخذ كلامه على أنه يمس شخصيتك
- تمسك بوجهة نظرك و دافع عنها بقوة الحجة و البرهان
-أعده إلى نقاط الموضوع المتفق عليها
-استخدم معه المنطق و ابتعد عن العاطفة
-ابتسم و حافظ على جو المرح
استعمل أسلوب : نعم ...... ولكن...

الشخص الذي تتصف ردود الفعل لديه بالبطء

خصائصه

يتميز بالبرود و يصعب التفاهم معه-
يتميز بدرجة عالية من الإصغاء و يتفهم المعلومات-
لا يرغب في الاعتراض على الأفكار المعروضة-
يتهرب من الإجابة على الأسئلة الموجهة إليه-
لا يميل للآخرين فهو غير عاطفي......

كيف نتعامل معه ؟

-عالجه بأسلوبه من خلال إصغائك الجيد

-وجه إليه الأسئلة المفتوحة التي تحتاج إلى إجابات مطولة

-استخدم معه الصمت لتجبره على الإجابة

-لتكن بطيئاً في التعامل معه ولا تتسرع في خطواتك

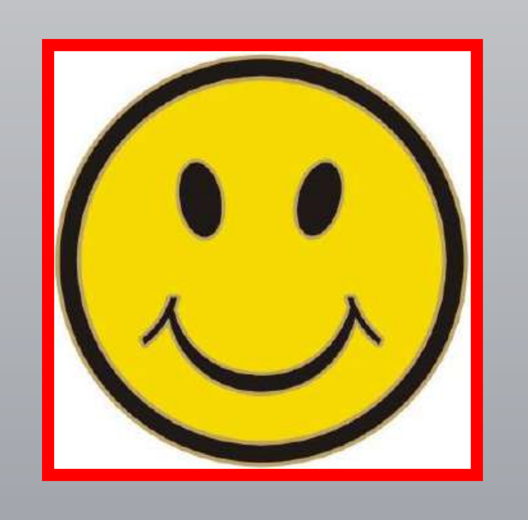
اظهر له الاحترام والود .....

الإنسان الودود ذو الشخصية البسيطة

خصائصه

- هادئ و بشوش و تتميز أعصابه بالاسترخاء
- يثق بالناس و يثق أيضاً بنفسه
- يرغب في سماع الإطراء من الآخرين
- طيب القلب و يرحب بزواره و مقبول من الآخرين
- غير منظم و لا يحافظ على المواعيد و ليس للزمن قيمة عنده
- حسن المعاملة و المعشر و كثير المرح
- لديه الشعور بالأمان
- يتحاشى الحديث حول العمل
- يرى نفسه بخير و الآخرين بخير أيضا





كيف نتعامل معه ؟

- قابله باحترام و حافظ على الإصغاء الجيد.

- المحافظة على مناقشة الموضوع المطروح و عدم الخروج عنه.

- حاول العمل على توجيه الحديث إلى الهدف المنشود.

- تصرّف بجدية عند الحاجة.

- حاول المحافظة على المواعيد ، **و أفهمه مدى أهمية الوقت.**

الإنسان الجاف

خصائصه

- - قاسي في تعامله حتى أنه يقسو على نفسه أحياناً.

- لا يحاول تفهم مشاعر الآخرين لأنه لا يثق بهم.

- يكثر من مقاطعة الآخرين بطريقة تظهر تصلبه برأيه.

- يحاول أن يترك لدى الآخرين انطباعا بأهميته

- مغرور في نفسه لدرجة أن الآخرين لا يقبلوه.

- لديه القدرة على المناقشة مع التصميم على وجهة نظره

- يرى نفسه أنه بخير و لكن الآخرين ليسوا بخير



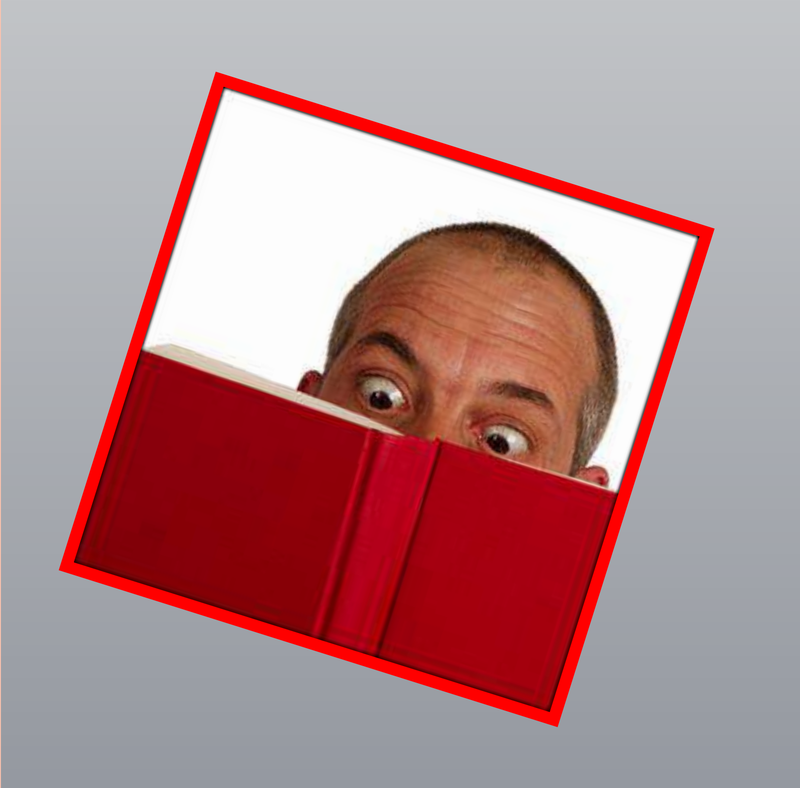




كيفية التعامل معه؟

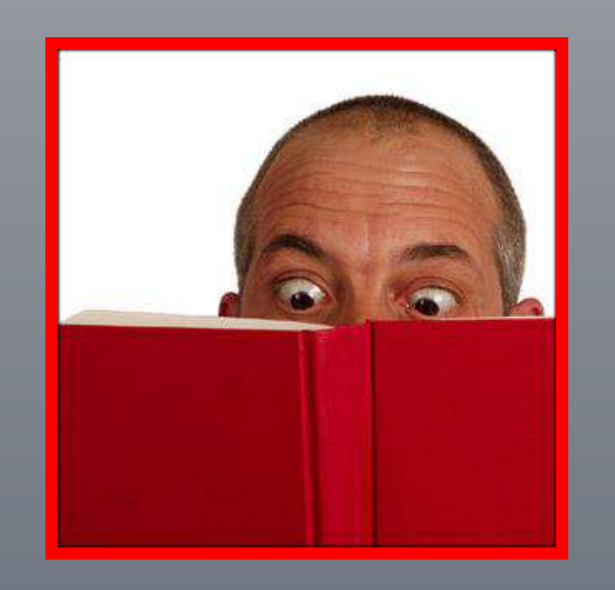
- أعمل على ضبط أعصابك و المحافظة على هدوئك
- حاول أن تصغي إليه جيداً
- تأكد من أنك على استعداد تام للتعامل معه
- لا تحاول إثارته بل جادله بالتي هي أحسن
- حاول أن تستخدم معلوماته و أفكاره
- كن حازماً عند تقديم وجهة نظرك
- أفهمه إن الإنسان محترم على قدر احترامه للآخرين
- ردد على مسامعه الآيات و الأحاديث المناسبة
- استعمل معه أسلوب : نعم ...... و لكن

الشخص المتردد



* خصائصه

- يفتقر إلى الثقة بنفسه
- تظهر عليه علامات الخجل و القلق
- تتصف مواقفه غالباً بالتردد
- يجد صعوبة في اتخاذ القرار
- يضيع وسط البدائل العديدة
- يميل للاعتماد على اللوائح و الأنظمة
- كثير الوعود و لا يهتم بالوقت
- يطلب المزيد من المعلومات و التأكيدات
- يرى نفسه أنه ليس بخير و الآخرين بخير









كيف نتعامل معه ؟

- محاولة زرع الثقة في نفسه

- التخفيف من درجة القلق و الخجل بأسلوب الوالدية الراعية

- ساعده على اتخاذ القرارات و أظهر له مساوئ التأخير في ذلك

- أعمل على توفير نظام معلومات جيد لتزويده

- أعطه مزيداً من التأكيدات

- أفهمه أن التردد يضر بصاحبه و بعلاقته مع الآخرين

- أفهمه أن الإنسان يحترم بثباته و قدرته على اتخاذ القرار

بالبطء و البرود الشخص الذي تتصف ردود فعله

- خصائصه

-يتميز بالبرود و يصعب التفاهم معه

-يتميز بدرجة عالية من الإصغاء و يتفهم المعلومات

-لا يرغب في الاعتراض على الأفكار المعروضة

-يتهرب من الإجابة على الأسئلة الموجهة إليه

-لا يميل للآخرين فهو غير عاطفي



كيف نتعامل معه ؟

- عالجه بأسلوبه من خلال إصغائك الجيد
- وجه إليه الأسئلة المفتوحة التي تحتاج إلى إجابات مطولة
- استخدم معه الصمت لتجبره على الإجابة
- لتكن بطيئاً في التعامل معه و لا تتسرع في خطواتك
- اظهر له الاحترام و الود



الشخص الثرثار





- خصائصه

- كثير الكلام و يتحدث عن كل شيء و في كل شيء

- يعتقد أنه مهم

- يمكن ملاحظة رغبته في التعالي إلا أنه أضعف مما تتوقع

- يتكلم عن كل شيء باستثناء الموضوع المطروح للبحث

- يقع في الأخطاء العديدة

- واسع الخيال ليثبت وجهة نظره

كيف نتعامل معه ؟

- قاطعه في منتصف حديثه و عندما يحاول استعادة أنفاسه ،

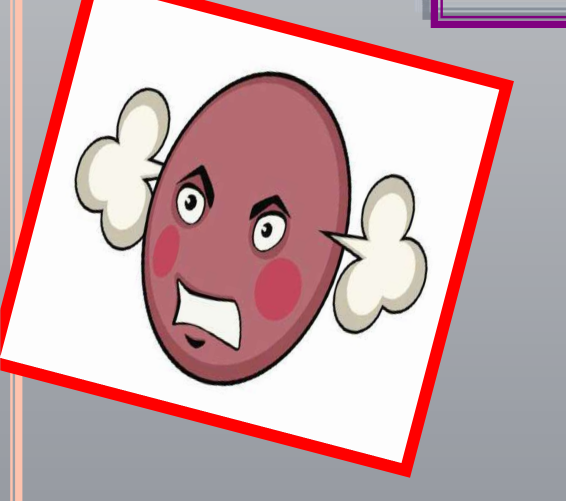
قل له : يا سيد ... ألسنا بعيدين عن الموضوع المتفق عليه ؟

- أثبت له أهمية الوقت و أنك حريص عليه

- أشعره بأنك غير مرتاح لبعض أحاديثه و ذلك بالنظر إلى ساعتك ... و ...الخ



الشخصية المعارضة دائما



- خصائصه

- لا يبالي بالآخرين لدرجة أنه يترك أثراً سيئاً لديهم

- يفتقر إلى الثقة لذا تجده سلبياً في طرح وجهات نظره

- تقليدي و لا تغريه الأفكار الجديدة و يصعب حثه على ذلك

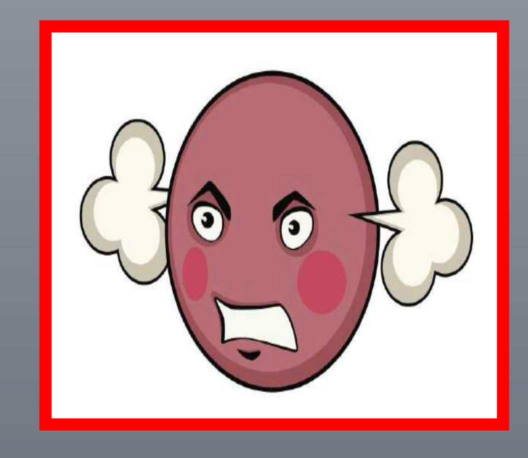
- لا مكان للخيال عنده فهو شخصية غير مجددة

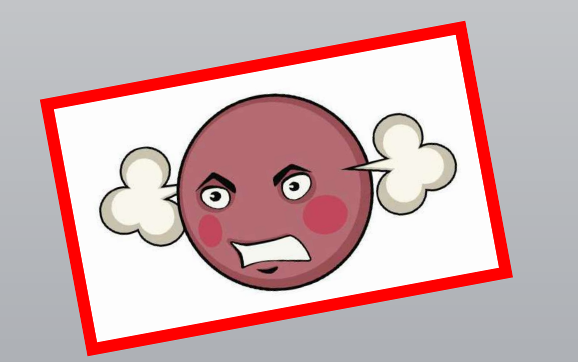
- عنيد ، صلب ، يضع الكثير من الاعتراضات

- يذكر كثيراً تاريخه الماضي

- يلتزم باللوائح و الأنظمة المرعية نصاً لا روحاً

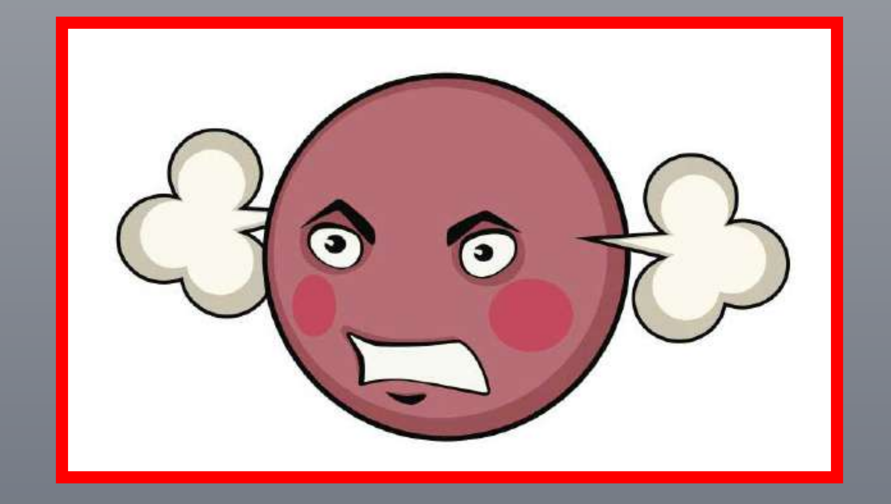
- لا يميل للمخاطرة خوفاً من الفشل





كيفية التعامل معه؟

- التعرف على وجهة نظره من خلال مواقفنا الإيجابية معه
- تدعيم وجهة نظرك بالأدلة للرد على اعتراضاته
- أكد له على أن لديك العديد من الشواهد التي تؤيد أفكارك
- عدم إعطائه الفرصة للمقاطعة
- قدم أفكارك الجديدة بالتدريج
- لتكن دائماً صبوراً في تعاملك معه
- استعمل أسلوب : نعم ...... ولكن



الشخص الخجول

- خصائصه

- يفتقد إلى الثقة في نفسه

- من السهولة إرباكه

- متحفظ و يتبدل لونه لأقل مؤثر

- يحاول الاختباء خلف الآخرين

- يتصف سلوكه عامة بالفشل في حياته العملية و الخاصة





كيف نتعامل معه ؟

- أطلب منه تقديم وجهة نظره

- قل له : إن الإنسان يحترم لمعلوماته ، و إظهارها للاستفادة منها

- حاول أن تعمل على زيادة ثقته بنفسه و ذلك بوضعه في مواقف مضمون نجاحها

- لا تقدم إليه البدائل ، و حاول أن تعطيه الحل ليثبت عليه

الشخص العنيد



خصائصه

- يتجاهل وجهة نظرك و لا يرغب في الاستماع إليـها

- يرفض الحقائق الثابتة ليظهر درجة عناده

- صلب ، قاس في تعامله

- ليس لديه احترام للآخرين و يحاول النيل منـهم



كيف نتعامل معه ؟

- أشرك الآخرين معك لكي توحد الرأي أمام وجهة نظره

- أطلب منه قبول وجهة نظر الآخرين لمدة قصيرة لكي تتوصلوا إلى اتفاق

- أخبره بأنك ستكون سعيداً لدراسة وجهة نظره فيما بعد

- استعمل أسلوب : نعم ...... و لكن





الشخص المفكر الايجابي

- خصائصه

- يتصف بمواقفه الإيجابية الجادة المعقولة
- متحمس ، ذكي ، يهتم بالنتائج
- مفاوض جيد و يوجه الأسئلة البناءة
- يعترض بأسلوب لبق مقبول
- يصغي إصغاءً جيداً
- واقعي و يتخذ قراراته بهدوء و عقلانية





- اتبع التسلسل المنطقي في أحاديثك معه
- لا تأخذ كل ما يطرحه قضايا مسلم بها
- كن أميناً في تعاملك معه
- تقبل تحدياته و استجب لها بفعالية

الشخص المتعالي

- خصائصه

- يعتقد أن مكانه وسط المجموعة لا يمثل المكانة التي يستحقها و أن ذلك يمثل مستوى أقل بكثير مما يستحق

- يحاول تصيد السلبيات لدى الآخرين و يحاول إيصالهم إلى المواقف الحرجة

- يعامل الآخرين بتعال لاعتقاده أنه فوق الجميع





كيف نتعامل معه ؟



- لا تحاول استخدام السؤال المفتوح معه

لأنه ينتظر ذلك ليحاول إثبات أن لديه المعلومات المتخصصة حول الموضوع المطروح أكثر بكثير مما لديك ،

ولأنه يشعر عند توجيه السؤال المفتوح إليه أنه هو حلال المشاكل و أن رأيك لا يمثل أي قيمة بالنسبة له.

- استعمل معه أسلوب : نعم ...... و لكن ، مثال : إنك فعلاً على حق و لكن لو فكرت معي في .....

الشخص كثير المطالب

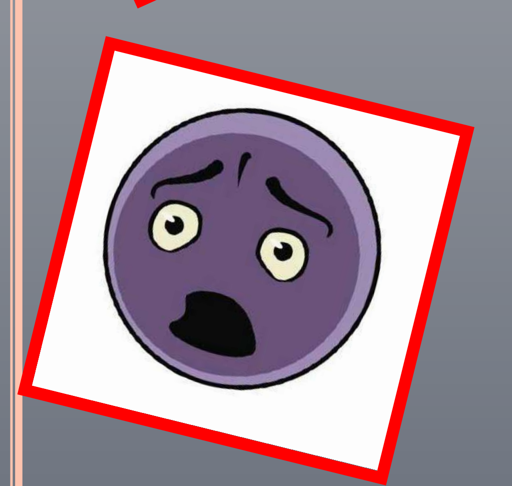


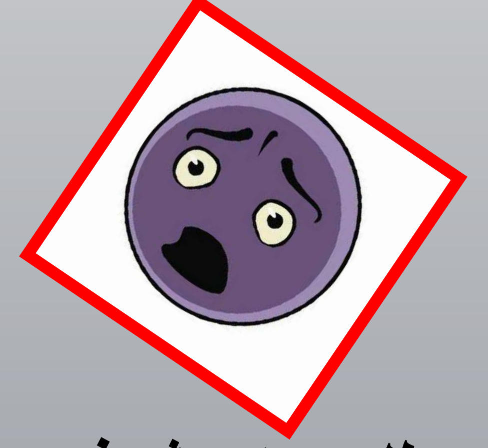
- خصائصه:

- صعب المراس ، و لكنه ليس من الشاكين أو الغضبانين

- يصعب التعامل معه بكثرة المطالب

- يحرجك بإلحاحه بأن تؤدي له خدمة عند سفره مثلاً





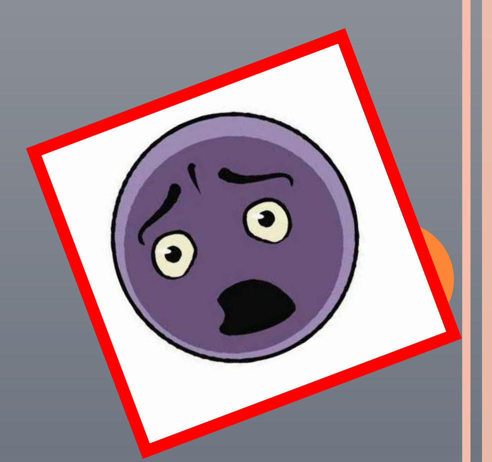
- كيف نتعامل معه ؟

عالجه بالمراوغة و التسويف : أخبره أنك ستفكر في طلبه وتحدثه في شأنه لاحقاً .

و عندها تستطيع أن تفكر فعلاً بما ستخبره ،قل له : إنني مرتبط بمواعيد كثيرة ،

أرجو ألا تتوانى في الاتصال بي مرة ثانية





الشخص الباحث عن الأخطاء

- **خصائصه**

- يتصيد الأخطاء على درجة عالية

- لديه دائماً مجموعة من الأسئلة ليواجه بها الآخرين

- تراه يتنقل من مكان لآخر بحثاً عن الأخطاء

- ليس لديه احترام لمشاعر الآخرين

كيف نتعامل معه ؟

- لا تفقد السيطرة على أعصابك معه

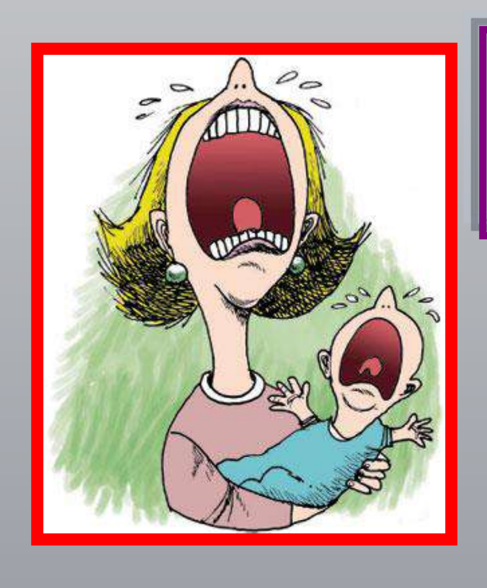
- لا تفتح له الباب الكامل ليقول كل ما عنده

- أصغ إليه بدرجة عالية

- أفهمه أن لكل إنسان حدود يجب أن يلتزم بها

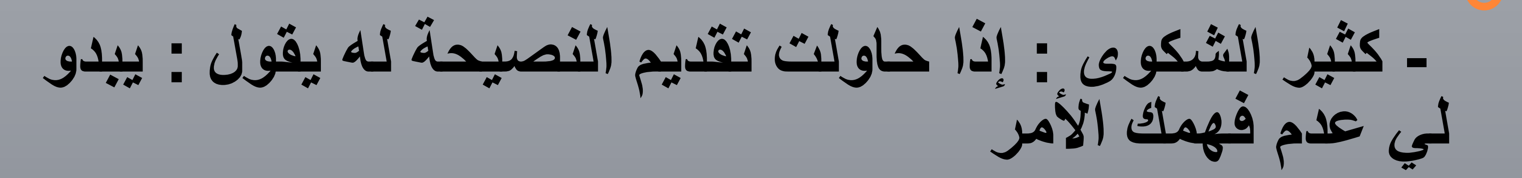
- لا تعطيه الفرصة للسيطرة الكلامية

- استعمل معه أسلوب : نعم ...... و لكن



الشخص كثير الشكوى

- خصائصه



- كثير الشكوى : إذا حاولت تقديم النصيحة له يقول : يبدو لي عدم فهمك الأمر

لو سألت ، كيف حالك اليوم ؟ عندها يقص علينا قصة حياته كلها ،

(متاعبه مع عائلته ، مشاكله المالية ، متاعبه مع مديره) الخ..





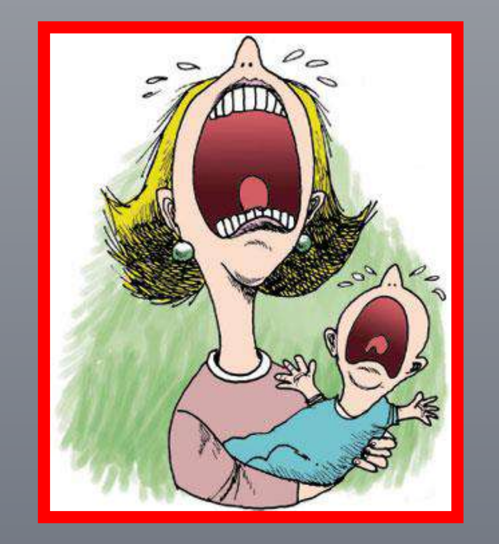
كيف نتعامل معه ؟

- الإصغاء الجيد إليه لغرض فهم وضعه ، و صياغة مشكلته بجمل توحي إليه بأننا معه و نتفهم مشكلته.

- لا تحاول أن تسدي النصح إليه بل المصادقة على صحة الشكوى مما يشعر صاحبها بالارتياح.

- تقمص مشكلاته عاطفيا.

هذا طبعا إذا اضطررت للتعامل مع مثل هذا الشخص





المحتويات



بيانات الاتصال

الهاتف / ٠١٢٢٧٤٤١٢٨٥- WH APP

E-MAIL / TAAAMEER@YAHOO.COM



